

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482 5432
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kismihók Gábor
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Nagy Péter
Primecz Henriett
Rác Béla-Gergely
Sajtos László
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bešić, Almina
Bélyácz Iván
Boer, Harry †
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Czakó Erzsébet
Dajnoki Krisztina
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Jáki Erika
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Obermayer Nóra
Piskóti István
Sáfrányné Gubik Andrea
Shainesh, G.
Syahrivar, Jhanghiz
Szász Levente
Szerb László
Vecsenyi János
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179 (Print); 3057-9376 (Online)

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:
Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hírlap
Üzletág. Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,
az ország bármely postáján, Budapesten a Hírlap
Ügyfélszolgálati Irodákban és a Központi Hírlap
Centrumnál (Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 20700 Ft
Példányonkénti ár: 2000 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrzünk meg és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LVI. ÉVF., OKTÓBER

2025. 10. szám

TARTALOM

GAÁL ADRIÁN – CZIGLER ENIKŐ

A MAGYAR APPLIKÁCIÓFEJLESZTŐK INNOVÁCIÓS TELJESÍTMÉNYÉNEK
EMPIRIKUS VIZSGÁLATA 2.

KISS CSABA – TÓTH RENÁTÓ – NAGY ATTILA – BENCZENLEITNER OTTÓ – TÓTH LÁSZLÓ

AZ EDZŐ-SPORTOLÓ KAPCSOLAT ÖSSZEFÜGGÉSE A MAGYARORSZÁGI
JÉGKORONG-AKADÉMIÁK UTÁNPÓTLÁSJÁTÉKOSAINAK MOTIVÁCIÓJÁVAL,
KLUBVÁLTÁSI, VALAMINT SPORTÁGELHAGYÁSI SZÁNDÉKÁVAL 16.

CZUCKA-VARGA VIVIEN

A VEZETÉSI STÍLUS HATÁSA A KKV-K TELJESÍTMÉNYÉRE 31.

MERZA PÉTER – SZABADOS YVETTE – GONDA TIBOR – HORECZKI RÉKA

REZILIENCIA A HAZAI ÉS A DÉL-DUNÁNTÚLI VENDÉGLÁTÓ SEKTORBAN 47.

VIZDÁK KÁROLY

AZ ÚJSZERŰ OKTATÓI SZEREPEK ÉS A COACH-SZEMLÉLET ALKALMAZÁSI
LEHETŐSÉGEI A VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉBEN 60.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

A MAGYAR APPLIKÁCIÓFEJLESZTŐK INNOVÁCIÓS TELJESÍTMÉNYÉNEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

EMPIRICAL STUDY OF THE INNOVATION PERFORMANCE OF HUNGARIAN APPLICATION DEVELOPERS

A mobilalkalmazások piaca az innováció egyik legdinamikusabban fejlődő területe, azonban a kisebb piacok fejlesztőinek teljesítményéről kevés empirikus adat áll rendelkezésre. A szerzők tanulmánya a magyar appgazdaság első átfogó elemzését nyújtja, 579 magyar fejlesztő 3047 alkalmazásának 2015-2023 közötti teljesítményadatait vizsgálva. Egyedülálló adatbázisuk mindkét meghatározó platform (iOS és Android) adatait tartalmazza, ami átfogóbb képet ad a szektor fejlődéséről. Többváltozós statisztikai módszerekkel (klaszterelemzés, loglineáris regresszió) azonosították a sikeres fejlesztői stratégiákat és a bevételt meghatározó tényezőket. Eredményeik szerint, bár a magyar fejlesztők globális részesedése szerény (Android: 0,052%, iOS: 0,013%), ám bizonyos kategóriákban (oktatás, játék & szórakozás) kiemelkedő teljesítményt nyújtanak. A hibrid üzleti modellt alkalmazó és több platformon jelenlévő fejlesztők szignifikánsan magasabb bevételt érnek el. A fejlesztői ökoszisztémában három klaszter azonosítható: kezdő fejlesztők (56,7%), középszerű (41,9%) és sztárfejlesztők (1,4%). Kutatásuk hozzájárul az appgazdaság mélyebb megértéséhez és gyakorlati következtetésekkel szolgál mind a fejlesztők, mind a döntéshozók számára.

Kulcsszavak: appgazdaság, mobilalkalmazások, innováció, platformstratégia, üzleti modellek, Magyarország

The mobile application market is rapidly evolving, yet empirical insights into developer performance in smaller markets remain scarce. This study presents the first comprehensive analysis of the Hungarian app economy, examining 3,047 applications from 579 developers between 2015 and 2023. The authors' dataset, covering both iOS and Android platforms, enables a holistic view of sector trends. Using cluster analysis and log-linear regression, the authors identify key success factors and revenue determinants. While Hungarian developers hold a modest global market share (Android: 0.052%, iOS: 0.013%), they excel in specific categories such as Education and Games & Entertainment. Developers employing hybrid business models and cross-platform strategies achieve significantly higher revenues. The authors identify three ecosystem clusters: beginners (56.7%), mid-field (41.9%), and star developers (1.4%). Their findings deepen the understanding of app economy dynamics and offer practical insights for developers and policymakers.

Keywords: app economy, mobile application, innovation, platform strategy, business model, Hungary

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Gaal Adrián^a (gaal.adrian@ktk.pte.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Czigler Enikő^a (czigler.eniko@pte.hu) végzett PhD-hallgató

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 02. 09-én, javítva: 2025. 06. 10-én, 2025. 07. 14-én és 2025. 07. 23-án, elfogadva: 2025. 07. 23-án. The article was received: 09. 02. 2025, revised: 10. 06. 2025, 14. 07. 2025 and 23. 07. 2025, accepted: 23. 07. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A mobilalkalmazások piaca az elmúlt évtizedben jelentősen átalakította a digitális gazdaság szerkezetét és az innovációs folyamatok természetét. Az appgazdaság különösen érdekes vizsgálati terület, mivel az innováció, a digitalizáció és a vállalkozói tevékenység metszéspontjában helyezkedik el. Magyarországon az IT-szektor innovációs teljesítménye kiemelkedő: a hazai K+F minősítési rendszer szektorális statisztikái szerint az információtechnológiai és mérnöki tudományterület megelőzi az orvostudományokat is a K+F projektek számában (Huszák et al., 2022). A magyar nemzetgazdaság fejlődésében meghatározó szerepet játszik a digitális gazdaság (IVSZ, 2019). A KSH (2023) adatai szerint 2022-ben a mobilhálózaton keresztül lebonyolított adatforgalom megközelítette az 1,1 millió terabyte-ot, ami 33%-os növekedést jelent az előző évhez képest. Ez az exponenciális növekedés jelzi a mobilalkalmazások iránti fokozott keresletet és használatot. A magyar appgazdaság keresleti oldalának erősödését igazolja, hogy a hazai felhasználók 2022-ben 91 millió USD értékű mobilalkalmazás-vásárlást bonyolítottak le (Czigler & Gaál, 2023), ami a digitális szolgáltatások iránti fizetőképes kereslet növekedését jelzi.

Ugyanakkor a magyar appgazdaság tudományos vizsgálata mindeddig elmaradt. A nemzetközi szakirodalom elsősorban a nagy piacok (USA, Kína) elemzésére koncentrál, míg a kisebb, de dinamikusan fejlődő piacok, mint Magyarország, kevesebb figyelmet kapnak. Ez a kutatási rés különösen szembetűnő az empirikus kutatások terén. A korábbi vizsgálatok gyakran csak részleges képet adtak: vagy csak az Android platformra fókuszáltak (Biørn-Hansen et al., 2020), vagy kizárólag a legnépszerűbb alkalmazásokat elemezték (Comino et al., 2019).

Kutatásunk ezt a rést kívánja betölteni a magyar applikációfejlesztők innovációs teljesítményének átfogó empirikus vizsgálatával. Elemzésünk egyedülálló abban, hogy az Appmagic adatbázis segítségével a teljes hazai fejlesztői ökoszisztémát vizsgálja, beleértve mindkét meghatározó platform (iOS és Android) adatait. A 2015-2023 közötti időszakot felölelő vizsgálatunk 579 magyar fejlesztő 3047 alkalmazásának adatait elemzi, ami lehetővé teszi a szektor fejlődési dinamikájának és innovációs mintázatainak részletes feltárását.

Tanulmányunk fő kutatási kérdése: Hogyan járultak hozzá a magyar alkalmazásfejlesztők az appgazdaság innovációjához 2015-2023 között? E kérdés megválaszolásához három területet vizsgálunk részletesen: (1) a magyar fejlesztők piaci teljesítményét és annak meghatározó tényezőit, (2) az alkalmazások kategóriák szerinti megoszlását és sikerességét, valamint (3) a fejlesztői stratégiák hatékonyságát az üzleti modellek és platformválasztás tekintetében.

A következőkben először áttekintjük a releváns szakirodalmat, majd bemutatjuk kutatási módszertanunkat. Ezt követően részletesen elemezzük eredményeinket, végül pedig megfogalmazzuk következtetéseinket és javaslatainkat a szektor további fejlődésére vonatkozóan.

Elméleti háttér és szakirodalmi áttekintés

Az appgazdaság elméleti kerete

Az appgazdaság egy komplex, háromoldalú platform-alapú piac, ahol a fejlesztők és felhasználók interakcióit platformüzemeltetők közvetítik. Az Apple App Store 2008-as megjelenését követően ez az üzleti modell átformálta a szoftveripart (Anthes, 2011), és megteremtette az appgazdaság fogalmát (Basole & Karla, 2011). Ez különösen igaz a szolgáltatásinnováció területén, ahol az online bankolástól a streaming platformokig számos új üzleti modell jelent meg. A fizikai eszközökkel szemben, amelyek amortizálódnak és jelentős mozgatósi költségekkel járnak, a digitális szolgáltatások skálázhatósága és rugalmassága új lehetőségeket teremt az értékteremtésben (Libert et al., 2016). Terjedése nemcsak lehetőség a vállalatok és a fejlesztők számára, hanem óriási kihívást is jelent (Picoto et al., 2019), mivel nem könnyű kitűnni az 5,2 millió alkalmazás közül (Turner, 2025). Ezt szintén alátámasztja, hogy a top fejlesztők generálják a teljes piaci bevétel jelentős részét – az amerikai piacon végzett egyik tanulmány szerint a fejlesztők felső 1%-a felel a bevételek 94%-áért (Sensor Tower, 2016) – míg az alkalmazások többsége minimális vagy nulla bevételt hoz. A piac szaturáltságának köszönhetően az új alkalmazások sikerességének esélye folyamatosan csökken, miközben a meglévő alkalmazások között a verseny egyre intenzívebb. A platformok nem csupán technológiai infrastruktúrát biztosítanak, hanem meghatározzák a piac működési szabályait és az értékteremtés kereteit is (Zeng, 2018). Az alkalmazás-áruházak koncepciója demokratizálta a szoftveripart oly módon, hogy az alkalmazás-áruházakon keresztül szinte bárki a világon fejleszthet és értékesíthet alkalmazásokat (Lim et al., 2015). Az appgazdaság különlegessége, hogy az innovációs folyamatok rendkívül gyorsak és a piacra lépési korlátok viszonylag alacsonyak, ami lehetővé teszi kis fejlesztői csoportok gyors felemelkedését is. Christensen és társai (2015) szerint az appgazdaság tipikus példája a diszruptív innovációnak, ahol új, gyakran egyszerűbb megoldások váltják fel a hagyományos szolgáltatásokat.

Az Android és az iOS platformok fejlesztési ökoszisztémája, üzleti modellje és felhasználóbázisa jelentősen eltér, ami a fejlesztői stratégiákat és az alkalmazások piaci sikerességét is befolyásolja (Comino et al., 2019; Roma & Vasi, 2019). Az iOS platform általában magasabb jövedelmű felhasználókat vonz és prémium pozícionálást tesz lehetővé, míg az Android platform szélesebb tömegpiacot céloz meg. Ez a különbség jelentősen befolyásolja a fejlesztői stratégiákat és a monetizációs lehetőségeket.

Az innovációs teljesítmény fogalmi kerete

Az innovációs teljesítmény (angolul innovation performance) azon képességek és eredmények összességére utal, amelyek révén egy szervezet képes új vagy jelentősen továbbfejlesztett termékeket, szolgáltatásokat vagy folyamatokat piacra vinni, és ezáltal versenyelőnyt, gazdasági

növekedést vagy társadalmi értéket teremteni (Edison, Ali & Torkar, 2013). A szoftveralapú termékfejlesztés esetében az innovációs teljesítmény különösen dinamikus és iteratív módon jelenik meg, gyakran a termék első verziójának kiadását követően is fennmaradó fejlesztési ciklusokon keresztül. Ebben az összefüggésben a teljesítmény értelmezése három, egymással szorosan összefüggő dimenzió mentén ragadható meg: (1) inputdimenzió – például a kutatás-fejlesztési ráfordítások mértéke, (2) outputdimenzió – így például a kiadott frissítések száma és jellemzői, valamint (3) eredménydimenzió – azaz a fejlesztések piaci hatása, felhasználói visszajelzések, illetve letöltésszám alapján történő értékelése (Edison et al., 2013; Jošt, Huber & Heričko, 2013).

A jelen kutatás célváltozói – mint például a frissítések technikai tartalma, gyakorisága és piacorientsága – implicit módon az innovációs teljesítmény fenti értelmezési dimenzióit tükrözik. Az innováció számszerűsítésének lehetősége ugyanakkor a digitális termékek esetében sokkal közvetlenebb, mint más iparágakban. Egyrészt rendelkezésre állnak objektumorientált szoftvermérnöki metrikák, amelyek a termék technikai jellemzőit és a fejlesztési folyamat struktúráját mérik (pl. osztályok közötti kohézió, metóduskomplexitás stb.). Másrészt elérhetőek a piaci teljesítmény mutatói, mint a letöltésszám, az értékelések átlagpontszáma vagy a verziók közötti változtatások piaci fogadtatása (Jošt et al., 2013).

Mindezek alapján indokolt az innovációs teljesítmény fogalmának formális definiálása a következőképpen: jelen dolgozat az innovációs teljesítmény alatt azon fejlesztési és piaci eredmények összességét érti, amelyek a szoftvertermékek új vagy továbbfejlesztett funkcióinak bevezetéséből, azok piaci fogadtatásából, valamint a versenytársak innovációs válaszreakcióira adott szervezeti válaszokból tevődnek össze.

Nemzetközi empirikus eredmények

A korábbi empirikus kutatások főként a nagyobb piacokra koncentráltak. Comino és társai (2019) az öt legnagyobb európai piac (Németország, Franciaország, Olaszország, Spanyolország és az Egyesült Királyság) top 1000 alkalmazását vizsgálva megállapították, hogy ezek az alkalmazások a teljes piac mintegy 60%-át fedik le. Roma és Ragaglia (2016) kategóriaspecifikus elemzése kimutatta, hogy különböző alkalmazáskategóriákban eltérő üzleti modellek bizonyulnak sikeresnek. Duarte és Picoto (2016) eredményei alapján a kisebb csomagméret és a népszerű kategóriában való publikálás alapvető feltétele a sikeres alkalmazásoknak.

A szakirodalom több kulcsfontosságú tényezőt azonosított az alkalmazások piaci sikerességében. Gokgoz és társai (2021) három fő változócsoportot különböztetnek meg:

1. platform által kontrollált változók (pl. láthatóság, rangsorolás),
2. fejlesztők által kontrollált változók (pl. árazás, frissítések gyakorisága),
3. felhasználói interakciókból származó változók (pl. értékelések, letöltések).

Az árazási stratégiák tekintetében Gerpott és Berends (2022) rámutatnak, hogy az uralkodó modellek folyamatos fejlesztésre szorulnak a termékek közötti kölcsönös függőségek és a portfólióhatások miatt. Deng és társai (2022) kutatása szerint a freemium stratégia növelheti a fizetős verzió iránti keresletet, amennyiben jelentős érték-különbség van az ingyenes és fizetős verziók között.

A frissítési stratégiák hatásait vizsgálva a szakirodalom vegyes eredményeket mutat. Kaushik és Gokpinar (2021) kvantitatív empirikus kutatásukban szekvenciális innovációs stratégiákat vizsgáltak a mobilalkalmazások piacán. Eredményeik szerint az innovációs teljesítmény pozitívan korrelál azokkal a frissítésekkel, amelyek jelentős eltérést mutatnak a korábbi verziókhöz képest (update dissimilarity), valamint amelyek a versenytársak újításaira gyorsan és célzottan reagálnak (market orientation). Ezzel szemben a túl gyakori frissítések csökkenthetik a felhasználói és piaci elköteleződés szintjét, míg az idegen termékkategóriákból átvett funkciók nem hoznak mérhető előnyt. Ellentmondó eredményeket mutatnak azonban Numminen és társai (2022), akik arra a következtetésre jutottak, hogy a verziófrissítéseknek nincs szignifikáns hatása az alkalmazások bevételeire. Yang és társai (2022) megfigyelték, hogy a játék kategóriában kevésbé jellemzőek a részletes frissítési jegyzetek. A szekvenciális innovációs modellek szerint azonban a mobilalkalmazások rendszeres frissítése nem csupán technikai karbantartási funkciót lát el, hanem egyfajta „implicit marketingként” is szolgál, amely erősíti a felhasználói elköteleződést és hosszú távon növeli a bevételeket (Kaushik & Gokpinar, 2021; Yang et al., 2022). Comino et al. (2019) eredményei alapján a Google Play-en megfigyelt gyakori frissítések pozitív korrelációt mutatnak a magasabb letöltésszámokkal és értékelési pontszámokkal, míg az Apple platformon a frissítések ritkábban, de koncentráltabb tartalommal jelennek meg. Roma és Vasi (2019) hangsúlyozzák, hogy a fejlesztők általában az Apple App Store-t célozzák meg először, mint alkalmazáspublikációs platformot.

A magyar appgazdaság sajátosságai

A hazai appgazdaság fejlődését erősen befolyásolja az IT-szektor általános innovációs teljesítménye. A K+F minősítési rendszer szektorális statisztikái szerint az IT- és mérnöki területen benyújtott projektek száma kiemelkedő (Huszák et al., 2022). Ugyanakkor a GDP-hez viszonyított K+F ráfordítások aránya Magyarországon még mindig elmarad az EU átlagától, bár folyamatosan növekszik 2016 óta (MNB, 2023). A magyar fejlesztők sajátos helyzetét meghatározza, hogy egy kisebb, de dinamikusan fejlődő piacról próbálnak betörni a globális színtérre.

Czigler és Gaál (2023) a magyar appgazdaságot vizsgálva hangsúlyozzák, hogy a hazai fejlesztők tevékenysége jelentős heterogenitást mutat az alkalmazáskategóriák szerint, különösen az innováció intenzitása és a piaci penetráció tekintetében. A hazai környezetben az iOS dominánsan városi, magasabb jövedelmű célcsoportokat céloz, míg az Android elterjedtebb a széles tömegpiacon.

A kutatás elméleti kerete és hipotézisei

Kutatásunk Pisano (2015) innovációs stratégiai keretrendszerére épít, amely szerint az innovációs stratégia három kulcskérdése:

1. Hogyan teremti az innováció értéket a felhasználók számára?
2. Hogyan szerez a vállalat részesedést az általa létrehozott értékből?
3. Milyen típusú innovációk teszik lehetővé az értékrementést és -megragadást?

Ezek alapján a következő hipotéziseket fogalmazzuk meg:

H1: A magyar fejlesztők innovációs teljesítménye kategóriáinként jelentősen eltér.

A mobilalkalmazások piaca differenciált technológiai és piaci követelményeket támaszt a fejlesztők felé, amelyek jelentősen eltérnek alkalmazáskategóriáinként (pl. játék, produktivitás, egészség). A különböző kategóriákhoz kapcsolódó felhasználói elvárások, monetizációs lehetőségek és fejlesztési ciklusok eltérő innovációs stratégiákat és eredményeket követelnek meg (Ebrahimi et al., 2021; McIlroy et al., 2017). Czigler és Gaál (2023) a magyar appgazdaságot vizsgálva szintén hangsúlyozzák, hogy a hazai fejlesztők tevékenysége jelentős heterogenitást mutat az alkalmazáskategóriák szerint, különösen az innováció intenzitása és a piaci penetráció tekintetében.

H2: A platformválasztás (iOS vs. Android) szignifikánsan befolyásolja az alkalmazások piaci sikerességét.

Az Android és az iOS platformok fejlesztési ökoszisztémája, üzleti modellje és felhasználóbázisa jelentősen eltér, ami a fejlesztői stratégiákat és az alkalmazások piaci sikerességét is befolyásolja (Comino et al., 2019; Roma & Vasi, 2019). A platformhoz kapcsolódó versenyintenzitás, árazási lehetőségek és disztribúciós szabályok mind hozzájárulnak a letöltési arányok és bevételek eltéréséhez (Numminen et al., 2022; Biørn-Hansen et al., 2020). A hazai környezetben Czigler és Gaál (2023) hangsúlyozzák, hogy az iOS dominánsan városi, magasabb jövedelmű célcsoportokat céloz, míg az Android elterjedtebb a széles tömegpiacon.

H3: A hibrid üzleti modellt alkalmazó fejlesztők magasabb bevételt érnek el.

A freemium és hibrid üzleti modellek – amelyek az ingyenes hozzáférést ötvözik in-app vásárlásokkal, előfizetéssel vagy reklámbevételekkel – napjainkra a mobilalkalmazás-iparág domináns bevételserzési stratégiáivá váltak (Deng et al., 2022; Roma & Ragaglia, 2016). Empirikus kutatások kimutatták, hogy az ilyen modellek jobb megtérülést eredményeznek, különösen akkor, ha a felhasználók hosszabb távon elkötelezhetők (Numminen et al., 2022). A digitális ökoszisztémákban való hatékony működéshez

az monetizációs modellek diverzifikációja kulcsfontosságú (Libert et al., 2016).

H4: Az alkalmazások frissítési gyakorisága pozitív kapcsolatban áll a bevétellel.

A szekvenciális innovációs modellek szerint a mobilalkalmazások rendszeres frissítése nem csupán technikai karbantartási funkciót lát el, hanem egyfajta „implicit marketingként” is szolgál, amely erősíti a felhasználói elköteleződést és hosszú távon növeli a bevételeket (Kaushik & Gokpinar, 2021; Yang et al., 2022). Comino et al. (2019) eredményei alapján a Google Play-en megfigyelt gyakori frissítések pozitív korrelációt mutatnak a magasabb letöltésszámokkal és értékelési pontszámokkal, míg az Apple platformon a frissítések ritkábban, de koncentráltabb tartalommal jelennek meg.

Kutatási módszertan

Adatgyűjtés és mintavétel

Kutatásunkban az Appmagic.rocks platformról származó adatokat használtuk, amely egyedülálló betekintést nyújt a mobilalkalmazások teljesítményadataiba. Az adatgyűjtés 2023.10.31-én zárult, az elemzett időszak 2015.01.01-től 2023.10.31-ig terjed. A vizsgált mintába 579 magyar fejlesztő 3047 alkalmazása került be. A fejlesztők azonosítása során minden olyan fejlesztőt magyarnak tekintettünk, aki Magyarországot jelölte meg székhelyeként az alkalmazás-áruházakban. Fontos hangsúlyozni, hogy bár a fejlesztők magyarországi székhelyűek, alkalmazásaikat globálisan terjesztik és a világ bármely pontjáról letölthetik a felhasználók. Elemzésünk tehát a magyar fejlesztők globális piaci teljesítményét vizsgálja, nem korlátozódik a magyar felhasználókra vagy a hazai piacra.

Az adatbázis különlegessége, hogy mind az Apple App Store, mind a Google Play Store adatait tartalmazza, ami átfogóbb képet ad a magyar appgazdaságról, mint a korábbi, platformspecifikus kutatások. Fontos módszertani korlát ugyanakkor, hogy az adatbázis csak az alkalmazáson belüli vásárlásokból és előfizetésekből származó bevételeket tartalmazza, a reklámbevételek és külső előfizetések nem szerepelnek benne.

Elemzett változók

A változókat eredményváltozókra és potenciális magyarázó változókra osztottuk. Utóbbi esetben a változókat a kontroll tulajdonosa alapján kategorizáltuk, összhangban Gokgoz et al. (2021) rendszerével, amely a platform, a felhasználói oldali és a fejlesztők által kontrollált változókat jelöli.

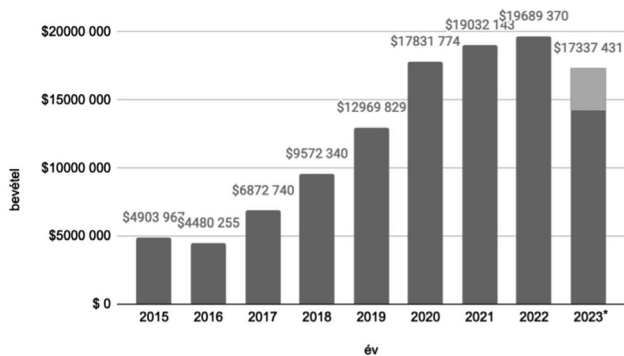
Eredményváltozók

Bevétel (revenue_all): Az adott fejlesztő által publikált alkalmazásainak és játékeinak teljes bevétele 2015.01.01-től az elemzett időszak végéig. Ennek összértéke 109 800 277 amerikai dollár, ami egy vállalatra vetítve 189 637,8 dollárt jelent. Fontos hozzátenni, hogy a

vizsgált adatállományon belül a bevételi adatok egészen heterogének, amit a 1 569 266 dolláros szórás is mutat. Mindemellett a vizsgált 579 fejlesztő alkalmazásából 198 esetben ez a szám 0, ami azt jelenti, hogy a vizsgált fejlesztők alkalmazásainak harmadára egy felhasználó sem költött

1. ábra

A magyar fejlesztésű mobilapplikációs árbevétel alakulása, 2015-2023 (amerikai dollár)



Megjegyzés: Az adatok lezárására 2023. 10. 31-én került sor, így a 2023-as év esetében arányosítottunk.

Forrás: saját szerkesztés az Appmagic.rocks adatai alapján

Letöltés (downloads_all): A magyar fejlesztők applikációit összesen 843 929 832 alkalommal töltötték le a felhasználók, ami alkalmazásonként 1 457 564 letöltést jelent. 84 esetben nulla letöltés tartozott az adott alkalmazáshoz, ami azt jelenti, hogy egy felhasználót sem generált a működés alatt. Mindemellett a magyar fejlesztőknek aposztrofált letöltések 21,82%-a egyedül a Dogbyte nevű magyar vállalat számlájára írható.

RPD (revenue per download): Az egy letöltésre jutó átlagos bevétel az előző kettő változó, a bevétel és a letöltés hányadosa, ami megmutatja, hogy egy letöltésre mennyi bevétel esik, ami közelít ahhoz a számhoz, hogy egy felhasználó átlagosan mennyi bevételt generál. A két érték azonban egymástól eltérhet, ugyanis egy felhasználó több eszközére is telepítheti az adott alkalmazást. Ez átlagosan 21,57 dollárral megegyező összeg, ám fontos hozzátenni, hogy a módusz nulla és a medián is nulla közeli értéket vesz fel. Fontos megjegyezni, hogy az RPD-értékeket az egyedi fejlesztői bevétel/letöltés arányok átlagaként számítottuk ki, ami magyarázza, hogy ezek nem egyeznek meg a csoportos átlagbevétel és átlagletöltés hányadosával, mivel a bevételi adatok átlagának és a letöltési adatok átlagának hányadosa általában nem egyezik meg a bevétel/letöltés arányok átlagával.

Fejlesztők által kontrollált változók

Alkalmazásszám (apps_count): A kiadó által közzétett alkalmazások és játékok száma, ami a portfólió méretét mutatja meg. Ennek átlaga 5,33, amit a magas maximum eredményez, de a leggyakoribb elem az egy, ám a legtöbb alkalmazással rendelkező fejlesztő 139 app kiadásáért felel.

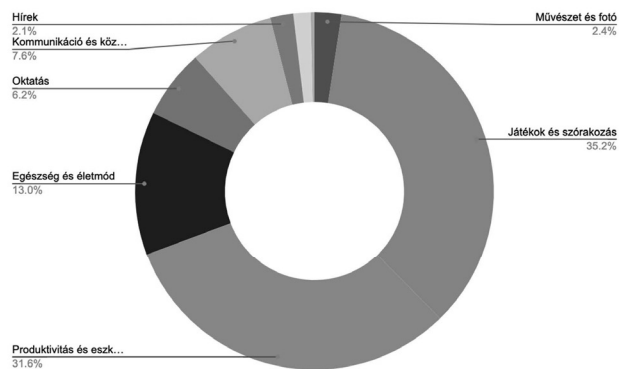
Országszám (countries_intotal): Azon országok számát jelöli, ahol a fejlesztő alkalmazásai és játécai elérhetők. Ennek maximális értéke 60, ugyanis az Appmagic 60 országot monitoroz. A legtöbb magyar fejlesztésű alkalmazás mind a 60 vizsgált országban elérhető.

A dátumokkal kapcsolatos változók közé tartozik az **Első kiadás (first_release)** változója, ami azt mutatja meg, hogy az adott alkalmazás mikor került nyilvánosságra, azaz az első verzió mikor volt letölthető. A mintába bekerült legkorábbi magyar fejlesztésű alkalmazás 2009. 07.06-i, míg az általunk vizsgált legújabb 2020.08.18-i. Ebből származtattunk egy ún. Életkor (age) változót, ami a fejlesztő megfigyelhető piaci jelenlétének hosszát jelzi a legkorábban kiadott, jelenleg is elérhető alkalmazása alapján, években meghatározva. Ugyanúgy megvizsgáltuk az **Utolsó kiadás (last_release)** változóját, ami épp azt mutatja meg, hogy mikori az adott alkalmazás legutóbbi frissítésének vagy kiadásának dátuma. Ebből számítottuk ki a **Frissesség (freshness)** változóját, ami az alkalmazás vagy játék frissessége, azaz az utolsó frissítés óta eltelt napok száma. Az adatok lezárásakor a legfrissebb alkalmazás hat napos, míg a legkevesbé friss 4.826 napos, ami annak köszönhető, hogy az első verzió óta nem történt újabb frissítés.

Alkalmazás-áruház (store): Az alkalmazás-áruház, ahol az alkalmazás vagy játék elérhető (Apple App Store, Google Play Store vagy mindkettő). Csupán négy fejlesztő publikálta alkalmazását kizárólag az Apple App Store-ba és csak 94 fejlesztő alkalmazása érhető el mindkét platformon, tehát a legtöbben (83%) a Google Play áruházat preferálják kizárólagosan. Fontos hozzátenni, hogy ezt indokolhatja a két áruház eltérő díjszabása, ugyanis míg a Google Play egyszeri fejlesztői díjat kér el, addig az Apple App Store esetében ezt évente meg kell újítani, így itt az inaktív alkalmazásokat törlik.

2. ábra

A magyar fejlesztésű mobilapplikációk kategóriái szerinti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazások különféle nézőpont szerint csoportosíthatók. Az **alkalmazástípus (app/game)** egy dichotóm változó, ami megmutatja, hogy az adott fejlesztő jellemzően alkalmazás- vagy játékfejlesztő-e. Megállapítható, hogy a magyar fejlesztők inkább applikációkat fejlesztenek

(70%), mint játékokat (30%). Ezek a megoszlások hasonlóak a nemzetközi arányhoz, miszerint az alkalmazások 87,38%-a mobilalkalmazás és 12,62%-a játék. *Kategória (category)*: A fejlesztők által kiadott alkalmazásokat a fejlesztők kategorizálják, ám mivel túl sok ilyen kategória található az áruházakban, Binns és társai (2018) besorolása alapján csoportosítottuk ezeket az alkalmazásokat, majd az egyes fejlesztőkhöz rendelt leggyakoribb értéket mutattuk meg. Ez alapján a magyar fejlesztők tipikusan a 2. ábrán látható alkalmazáskategóriákat preferálják.

Üzleti modell (free/paid): A fejlesztő által kiadott alkalmazások üzleti modelljük szerint is csoportosíthatók, ami az ingyenes vagy fizetős státuszt (ingyenes, fizetős, hibrid) mutatja. A magyar fejlesztők kétharmada ingyenes alkalmazásokat készít, ám 12,4%-uk csak vásárlás útján elérhető alkalmazásokat fejleszt és 21,4%-uk pedig vegyesen alkalmazza ezeket a stratégiákat az alkalmazásaik összetételekor. Ez az arány sokkal kiegyensúlyozottabb az összes alkalmazást figyelembe véve, ugyanis azok 96,14%-a ingyenes és 3,86%-uk fizetős. A *Korlát (age restriction)* alapján az alkalmazások esetében a fejlesztőknek kötelességük feltüntetni a korlátár-besorolást is, ami megmutatja, hogy melyik korosztálynak ajánlott az alkalmazás vagy játék. Ez alapján meghatároztunk korlátozott vagy korlátlan kategóriákat. A fejlesztők 70%-a olyan alkalmazásokat készít, melyek szabadon letölthetők mindenki számára, ám 30%-uk csak bizonyos életkor felett letölthető appokat fejleszt.

A felhasználók által kontrollált változók

A felhasználók értékeléseikkel véleményt formálhatnak az adott alkalmazás minőségéről, ami segíti a többi látogatót az olyan jellegű döntésben, hogy letöltsék-e az adott appot vagy fizessenek-e érte. Így az *Értékelés (rating_stars)* változója az alkalmazás vagy játék felhasználói által adott csillagos értékelések átlaga, ami 1-5-ös skálán mozog. A felhasználók nem minden esetben értékelték az alkalmazásokat, ám adataink alapján a magyar fejlesztőkhöz társítható átlagos értékelés átlagosan 3,97. Ehhez társul az *Értékelésszám (rating_count)* is, ami azon felhasználók száma, akik értékelték a fejlesztő alkalmazásait.

A folytonos változók legfontosabb leíró statisztikáit a mellékletben található F1 táblázat foglalja össze.

Elemzési módszerek

A kutatási kérdések megválaszolásához több statisztikai módszert is alkalmaztunk:

1. *Leíró statisztika*: A magyar appgazdaság általános jellemzőinek feltárására.
2. *Közép klaszterelemzés*: A fejlesztők csoportosítására teljesítménymutatóik alapján. A klaszterezés előtt az outliereket az alábbi kritériumok alapján szűrtük:
 - Bevétel < 10 000 000 USD
 - Letöltés < 100 000 000
 - Alkalmazásszám < 100
 - RPD < 300 USD / fő
3. *Loglineáris regresszió*: A bevételt befolyásoló tényezők azonosítására. A függő változó logaritmikus

transzformációját a bevételi adatok erősen jobbra ferde eloszlása indokolta.

A statisztikai elemzéseket nemparaméteres próbákkal egészítettük ki a csoportok közötti különbségek vizsgálatára, mivel a változók normális eloszlása nem volt igazolható.

Adattisztítás és korlátozások

Az elemzésből kizártuk azokat az eseteket, ahol:

- a bevételi vagy letöltési adatok hiányoztak,
- az alkalmazás már nem érhető el egyik áruházban sem,
- az adatok nyilvánvalóan hibásak vagy ellentmondásosak voltak.

A kutatás fő korlátja, hogy csak az alkalmazáson belüli tranzakciókból származó bevételeket tudtuk vizsgálni, valamint, hogy az adatok keresztmetszeti jellegűek, így az ok-okozati összefüggések feltárására korlátozottan alkalmasak.

Eredmények

A magyar appgazdaság mérete és szerkezete

Vizsgálatunk szerint a magyar fejlesztők globális részesedése szerény, de növekvő tendenciát mutat. Az Android platformon 575 magyar fejlesztőt azonosítottunk (a globális fejlesztők 0,052%-a), míg az iOS platformon 98 magyar fejlesztőt (0,013%). A magyar fejlesztésű alkalmazások száma az Android platformon 2551, az iOS platformon pedig 915, ami a teljes alkalmazás kínálat 0,07%, illetve 0,05%-át teszi ki.

A vizsgált időszakban (2015-2023) a magyar fejlesztők összesen 109,8 millió dollár bevételt generáltak, ami fejlesztőnként átlagosan 189.637,8 dollárt jelent. A bevételek eloszlása azonban rendkívül egyenlőtlen: a fejlesztők harmada (198 fejlesztő) egyáltalán nem generált bevételt, míg a legsikeresebb fejlesztők többmillió dolláros bevételt értek el.

Letöltési és bevételi trendek

Ahogy a korábbi táblázatban ismertettük, a magyar fejlesztésű alkalmazásokat összesen 843,9 millió alkalommal töltötték le, ami alkalmazásonként átlagosan 1,46 millió letöltést jelent. A letöltések koncentrációja jelentős: egyetlen fejlesztő, a Dogbyte a teljes letöltési volumen 21,82%-áért felelős.

A klaszterelemzés eredményei

A K-közép klaszterezési módszer célja adatstruktúrák azonosítása és a különböző csoportokba tartozó adatpontok jellemzőinek megértése, így célunk a magyar fejlesztők csoportosítása az őket jellemző adatok, változók alapján. Ez az algoritmus az úgynevezett felügyelet nélküli tanulási módszerek közé tartozik, ami azt jelenti, hogy az adatoknak nem szükséges előre definiált címkékkel rendelkezniük. Az algoritmus lényege, hogy a megadott klaszterszám mellett megérti, hogyan különülnek el

egymástól az elemzésbe bevont jellemzők és hogyan rajzolódna ki ezáltal a különböző csoportok. Mivel a klaszterelemzés nem operál címkékkel, ezért csak folytonos változókat vontunk be az elemzésbe. A klaszterelemzés megelőzően az outliereket kiszűrtük annak érdekében, hogy a drasztikusan szélsőséges adatok ne torzítsák az eredményeinket, így az alábbi szűrésekkel éltünk:

- a bevétel legyen kisebb, mint 10 000 000 dollár,
- a letöltés legyen kisebb, mint 100 000 000,
- az alkalmazásszám legyen kisebb, mint 100,
- az RPD legyen kisebb, mint 300 dollár/fő.

Az outlierszűrés után 487 megfigyelésünk maradt, ami az eredeti adatállományunk 84,11%-át jelenti. A klaszterelemzés eredményeit a mellékletekben található F2 tábla mutatja be részletesen, de a legfőbb eredményeket itt tárgyaljuk (1. táblázat).

1. táblázat

A klaszterelemzés eredményei

Klaszterek	N	R ²	AIC	BIC	Sziluett
3	487	0,508	1226,59	1289,42	0,44

Forrás: saját szerkesztés

Az általunk meghatározott klaszterszám három, ugyanis az elemzés első lépéseként a feltáró hierarchikus klaszteranalízis a három klaszterszám mellett olyan eredményekre vezetett, melyek a modellbe bevont kevés változó ellenére is még értelmezhetőek voltak. Ezt követően k-közép módszerrel újrafuttattuk az elemzést a meghatározott három klaszterrel. A modell illeszkedését az R² együttható mutatja meg, ami alapján a modell körülbelül 50,8%-ban képes magyarázni az adatok varianciáját. Ez egy közepesen erős illeszkedést jelent, ami arra utal, hogy a klaszterezési modell viszonylag jól képes megkülönböztetni a különböző típusú magyar fejlesztőket. Az Akaike információs kritérium (AIC) és a Bayes-féle információs kritérium (BIC) is a modell illeszkedését méri, de ezen felül figyelembe veszi a modell összetettségét. Ebben az esetben az AIC 1226,59 és a BIC értéke 1289,42. Utóbbi értéke arra utalhat, hogy a modell adekvát komplexitású az adathalmazhoz képest. Sziluett érték (0,44): A sziluett érték egy mérőszám, amely azt mutatja, hogy mennyire jól különülnek el a klaszterek egymástól, és mennyire sűrűn csoportosulnak az egyes megfigyelések a saját csoportjaikon belül. A 0,44-es érték arra utal, hogy a klaszterek viszonylag jól el vannak különülve, ám lehetne még javítani a kohéziójukon és szeparációjukon.

Az eredményül kapott klaszterek jellemezhetőek az egyes centroidok alapján. Ezek szerint az első, legnépesebb klaszter 276 elemmel a leggyengébben teljesítő fejlesztőket foglalja magába mind az alkalmazások számában, mind a bevétel és letöltési adatokban és végül a kor és értékelésszám alapján is. A második klaszter – ugyan csak 7 elemmel – már a sztárfejlesztőket tartalmazza, akik

kiemelkedők az összes vizsgált kimeneti változó szerint, viszont életkor alapján is idősebbek, mint a többi vállalkozás. Végül a harmadik klaszter 204 elemet tartalmaz, akik a középmezőnyben helyezkednek el. Közepesen teljesítenek mindegyik változó szempontjából. Alapvetően elmondható, hogy az itt tapasztaltak megegyeznek a mobilapplikációs piacon megfigyelt eredményekkel: a szaturált piac miatt rendkívül nehéz kiemelkedni így az csak nagyon kevés appfejlesztő cég számára adatik meg, sokan nem tudnak kitörni a középmezőnyből és a legtöbben kudarcot vallanak.

A bevételt befolyásoló tényezők

A legfontosabb kérdés általában az, hogy mitől sikeres egy mobilapplikáció és annak a tulajdonosa. A szakirodalomban megtalálható empirikus eredmények számos sikertényezőt igazoltak, így fontosnak tartottuk megvizsgálni ezeket a magyar fejlesztésű alkalmazások adatain is. Ehhez a loglineáris regresszió eszközt hívtuk elő és a bevételi adatokat modelleztük különféle magyarázó változókon keresztül. A loglineáris modell olyan statisztikai módszer, amely a logaritmikusan transzformált változók közötti lineáris kapcsolatokat modellezi. Ez különösen akkor hasznos, amikor a függő változó eloszlása torzított, vagyis nemnormális eloszlású, mint például esetünkben a mobilapplikációs bevételek, ugyanis a legtöbb fejlesztő 0 körüli bevételt generált. Így ezt a változót logaritmáltuk, ami segít stabilizálni a varianciát és feltárni a lineáris kapcsolatokat a függő és független változók között. Ezt követően kiszűrtük a szélsőségesen kiugró értékeket, amelyek torzítanák a logisztikus eredményeket. A következő kikötéseket tettük:

- a bevétel nagyobb, mint 0, ami a logaritmizálás miatt szükséges,
- a bevétel kisebb, mint 10 000 000 dollár,
- a letöltés kisebb, mint 100 000 000,
- az alkalmazásszám kisebb, mint 100,
- az RPD kisebb, mint 300 dollár / fő.

Ezzel a nélkülözhetetlen lépéssel – főleg az első kitéttel – a megfigyelések felét kiszűrtük, így a vizsgált mintanagyságunk 289 elemű. A regressziós eredményeket tartalmazó tábla (F3 tábla) a melléklet részét képezi.

A modellünk módosított R² értéke 0,273, ami azt jelzi, hogy a változók körülbelül 27,3%-ban magyarázzák a bevétel logaritmikus változásait. Az alkalmazások száma, a kor, a frissesség, az értékesítési platformok (Apple App Store és Google Play), valamint a kategóriák különböző hatásait vizsgálva a modell statisztikailag szignifikáns (p < ,001), ami arra utal, hogy a modellünk releváns magyarázó változókat tartalmaz. Az ANOVA táblázat szintén alátámasztja a regressziós együtthatók érvényességét (F = 7,518, p < ,001). Érdekes módon az alkalmazások száma együtthatója pozitív, de nem szignifikáns (p = 0,889), tehát nem indukálja a többelemű portfólió a magasabb bevételt. A kor együtthatója pozitív és szignifikáns (p = 0,001), ami azt sugallja, hogy az idősebb alkalmazások nagyobb bevételt generálhatnak. A frissesség negatív előjelű és szignifikáns, ami azt jelzi, hogy kevesebb idő telt el az utolsó

frissítés óta (azaz minél frissebb az alkalmazás), annál magasabb bevételeket generál a fejlesztő. Amennyiben mindkét áruház helyett csak a Google Play Store-ban értékesítik a fejlesztők alkalmazásait, az negatív és szignifikáns hatást mutat a bevételre ($p = 0,01$). A különböző kategóriák közül a Közösségi & Szociális, Edukáció, Játék és Szórakozás, Hírek és végül a Produktivitás & Eszközök kategóriák együttműködési szignifikánsan negatív hatást mutatnak ($p < 0,05$), ami azt jelzi, hogy ezek a kategóriák kevésbé hoznak magas bevételeket a fejlesztőknek az üzleti kategóriához képest. Az üzleti modellre vonatkozó változók nem mutattak szignifikáns hatást, ami arra utalhat, hogy a bevétel szempontjából nem a fizetős vagy ingyenes mivolta a meghatározó. Ugyanúgy az életkori korlátozás változó sem mutat szignifikáns hatást a bevételi adatokra.

A loglineáris elemzés alapján azt mondhatjuk, hogy a magyar fejlesztésű mobilalkalmazások bevételeit számos tényező befolyásolhatja, köztük az alkalmazás korától a kategórián át az értékesítési platformig. Az eredmények segíthetnek a fejlesztőknek abban, hogy jobban megértsék,

mely jellemzők a legfontosabbak a bevétel növelése szempontjából, ám az alacsony módosított R^2 értéke arra utal, hogy a bevételi adatoknak csak kis része magyarázható a bevont változókkal, az további finomításra szorul. Az eredmények megerősítették Mcilroy és társai (2017) kutatását is, tehát nincs kapcsolat a vizsgált kategória (például a kommunikáció, a közösségi, az eszközök) és az értékelések száma között. Az életkor változó vizsgálata ismét megerősítette azt a nemzetközi trendet, hogy a fejlesztők általában az Apple App Store-t célozzák meg először, mint alkalmazáspublikációs platformot (Roma & Vasi, 2019).

Az üzleti modellek hatékonysága

A korábban ismertetett eredményváltozókat – bevétel, letöltés, RPD – megvizsgáltuk az egyes csoportok – alkalmazástípus, kategória, üzleti modell, korhatár, alkalmazás-áruház – alapján is, amivel a különböző trendeket és szabályszerűségeket szeretnénk feltárni. Az egyes csoportok összehasonlításakor nemparaméteres próbákat alkalmaztunk, mivel a vizsgált változók normális eloszlása nem igazolható (2. táblázat).

2. táblázat

A kimeneti változók és a csoportosítások közötti összefüggések számszerűsítése

Mennyiségi ismérv	Bevétel (USD)	Letöltés (fő)	RPD* (USD/fő)
Alkalmazástípus			
applikáció	152162,24	656854,32	26,1
játék	266897,4	3921792,89	11,04
<i>p</i>	$< 0,001$	0,8713	0,0015
üzleti modell			
ingyenes	192965,34	1066881,43	12,52
fizetős	4594,79	23411,65	78,16
hibrid	273466,2	4366258,98	16,7
<i>p</i>	$< 0,001$	$< 0,001$	$< 0,001$
alkalmazás-áruház			
Google Play	19184,95	278095,62	25,81
Apple App Store	4921154	1604209	1,37
hibrid	842056,17	8598267,36	0,72
<i>p</i>	$< 0,001$	$< 0,001$	0,0216
korhatár			
korlátlan	185267,39	1782387,44	28,33
korlátozott	189842,32	1302017,53	5,84
<i>p</i>	$< 0,001$	$< 0,001$	0,0128
kategória			
Művészet és fotó	43769,36	1575967,43	0,44
Kommunikáció és közösség	11771,43	116573,59	100,98
Oktatás	805929,75	1265657,25	1,99
Család	0	36	0
Játék és szórakozás	229821,7304	3368358,25	9,66
Egészség és életmód	44977,69	170466,71	19,15
Zene	12569,11	167375,44	476,57
Hírek	30745,92	171952,75	0,03
Produktivitás és eszközök	148539,01	940773,49	1,49
<i>p</i>	0,0063	0,1921	0,0021

*Az RPD számítása során fontos kiemelni, hogy ez az egyedi fejlesztői bevétel/letöltés arányok átlagaként került meghatározásra, ami eltér a csoportos átlagbevételek és átlagletöltés hányadosától.

Forrás: saját szerkesztés

Elsőként az alkalmazástípus (játék vagy applikáció) és a kimeneti változók kapcsolatát vizsgáltuk meg, ami alapján a bevétel szignifikánsan eltér az alkalmazástípusok között, még hozzá a játékkészítő vállalatok sokkal magasabb értéket generálnak. Míg a letöltés esetében nincs szignifikáns eltérés, az egy letöltésre eső bevétel szintén szignifikáns és érdekes módon pedig az applikációk értéke több, mint kétszer akkora.

Az üzleti modellek különbségének vizsgálata alapján szignifikáns a három változó. A fizetős alkalmazások sokkal kevesebb bevételt és letöltést generálnak, ám az RPD-jük sokkal magasabb. Összességében azok a fejlesztővállalatok teljesítenek a legjobban, akik mindkét megoldással operálnak.

Azt vizsgálva, hogy az adott fejlesztők hogyan teljesítenek az egyes alkalmazás-áruházban, megállapítható, hogy mind a letöltés és a bevételi változó szignifikáns különbséget mutat, ám az RPD nem. Ez alapján a magyar fejlesztők az Apple App Store-ban érték el a legmagasabb bevételt, viszont azon fejlesztők szereztek a legtöbb letöltést, akik mindkét áruházban megtalálhatók.

A korhatáros csoportosítást megvizsgálva megállapítható, hogy ugyan szignifikáns a különbség a letöltés és a bevétel terén, ez számszerűsítve elenyésző.

Végül, de nem utolsó sorban a kategóriák szerinti bontás alapján nem szignifikáns a különbség sem a bevételi, sem a letöltési, sem az RPD-adatok alapján, így az adatok szerint irreleváns, hogy a magyar fejlesztők milyen kategóriájú alkalmazásokat fejlesztenek.

Ebrahimi és társai (2021) amerikai területen 600 elemű Apple App Store és Google Play Store-ból származó mintahalmazon végzett kutatását az Apple App Store összes oktatási és egészségügyi vonatkozású alkalmazásának gyűjteményéből egységesen egészítették ki, hogy reprezentatív mintát kapjanak. A magyar alkalmazásokon végzett kutatásunk ezt cáfolja, mert a fent nevezett kategóriák a helyi viszonylatban alulreprezentáltak, így nem alkalmasak robusztus minta kialakítására. Numminen és társai (2022) az alkalmazások monetizációjának kutatása során a verziófrissítések, az alkalmazáson belüli vásárlások és a fizetős alkalmazások letöltésének számát vizsgálták. Tanulmányuk arról számolt be, hogy a verziófrissítéseknek nincs hatásuk az alkalmazások bevételeire, függetlenül az alkalmazott bevételi modelltől, ezt az általunk kezelt minta is megerősítette. Megfigyelésünkben a „Játékok” kategóriába tartozó alkalmazások negatívan korrelálnak a mintában szereplő kiadási megjegyzésekkel. Ebből következik, hogy a modellünkben a „Játék” kategóriájú alkalmazások esetében kevésbé valószínű, hogy frissítő kiadási jegyzetmintákat tartalmaznak, amely eredmény azonos Yang és társai (2022) eredményével.

A magyar fejlesztők hozzájárulása a lokális és globális appgazdasághoz

Fontos megvizsgálni a magyar fejlesztők hozzájárulását a globális piachoz. Adatbázisunk alapján 575 magyar Android fejlesztőt számláltunk, ami az 1 114 560 nemzetközi fejlesztő 0,052%-a. Az iOS platformon a 768 902 fejlesztőből 98 magyar található, ami 0,013%-os arányt

jelent. Mobilalkalmazások szempontjából 2.551 darab magyar Android és 915 darab iOS alkalmazást találtunk, ami a 3 582 454 darab Android 0,071%-a és az 1 840 255 darab iOS alkalmazás 0,05%-a. Ezek alapján a magyar fejlesztők hozzájárulása a nemzetközi piachoz egyelőre elhanyagolható.

Deng és társai (2022) kutatásából tudjuk, hogy a freemium stratégia növelheti a fizetős verzió iránti keresletet. Ez a tovagyrúzó hatás átlagosan felülmúlja a vizsgált piacon az esetleges kannibalizációt. A vállalatoknak a fogyasztók számára biztosítaniuk kell, hogy az ingyenes és a fizetős verzió között az értékkülönbség jelentős legyen, ezzel ösztönözve az előfizetéseket. Különösen igaz ez a játékok piacán, ahol a több pálya, funkció vagy társadalmi interakció révén jelentős javulás érhető el a felhasználói élményben.

Az általunk végzett kutatás során a bevételalapú kategória-rangsor a magyar fejlesztői műhelyekből kikerülve a legnagyobbtól a legkisebbig: Oktatás, Játék és szórakozás, Produktivitás és eszközök, Egészség és életmód, Művészet és fotó, Hírek, Zene, Kommunikáció és közösség. Ezek az eredmények nem mutatnak átfedést Roma és Ragaglia, (2016) nemzetközi kategória- és üzleti modellkutatásra vonatkozó eredményeivel, ahol a Hírek kategória kiemelkedik, de esetükben még mindig a hirdetésekre való támaszkodás a legmegfelelőbb stratégia. Az utazás és navigáció kategóriája a második, ami nem szerepel a magyar fejlesztői palettán. Ezzel szemben a Művészet és fotó kategória esetében mindkét empirikus megközelítés azt mutatja, hogy a fizetős modell jobb bevételi teljesítményt eredményez, mint az ingyenes modell. Az indoklás szerint az ilyen típusú alkalmazások jelentős hozzáadott értéke miatt a vásárlók általában hajlandóak fizetni a fotó- és videóalkalmazásokért. A freemium modell a Kommunikáció és közösség alkalmazásai esetében különösen hatékonyak bizonyul az ingyenes modellhez képest.

Összességében, az üzleti modellek összehasonlítása során azt találtuk, hogy:

- a hibrid modellt alkalmazó fejlesztők érték el a legmagasabb átlagos bevételt (273 466,2 USD),
- a tisztán fizetős modell generálta a legalacsonyabb bevételt (4 594,79 USD),
- az ingyenes alkalmazások köztes pozíciót foglalnak el (192 965,34 USD).

A különbségek statisztikailag szignifikánsak ($p < 0,001$), ami megerősíti a H3 hipotézisünket.

Összefoglalás és konklúzió

Kutatásunk a magyar appgazdaság első átfogó empirikus vizsgálatát végezte el, különös tekintettel a fejlesztők innovációs teljesítményére. Az Appmagic adatbázis 2015-2023 közötti adatainak elemzésével három fő területen járultunk hozzá az appgazdaság megértéséhez, miközben az innovációs teljesítmény multidimenzionális értelmezési keretét alkalmaztuk. Az innovációs teljesítmény inputdimenzióját tekintve a magyar fejlesztők jelentős

erőfeszítéseket tettek az alkalmazásfejlesztés területén: 579 fejlesztő 3 047 alkalmazást hozott létre a vizsgált időszakban. Az outputdimenzió tekintetében a rendszeres frissítések és a platformok közötti adaptáció bizonyult kulcsfontosságúnak. Az eredménydimenzióban pedig a 843,9 millió letöltés és a 109,8 millió dolláros összbevétel jelzi a magyar fejlesztők sikerességét a globális piacon.

Tanulmányunkban azonosítottuk az ökoszisztéma meghatározó elemeit és releváns mérőszámait. A szisztematikus elemző és a gyakorlati értékelő megközelítésünk ereje abban rejlik, hogy statisztikai módszertanokat alkalmaztunk a paraméterek közötti kapcsolatok elemzésére egy 5 422 177 elemű minta esetében, amely 3 466 magyar fejlesztőből álló komplementer halmazt tartalmaz. A hazai fejlesztésű alkalmazások már a kezdetektől jelen vannak az ökoszisztémában, és jellemzőik alkalmazkodnak a nemzetközi trendekhez. Számszerűsítettük a magyar appgazdaság méretét és szerkezetét. Eredményeink szerint a magyar fejlesztők globális részesedése szerény (Android: 0,052%, iOS: 0,013%). A piac erősen koncentrált jellegét igazolja, hogy a fejlesztők felső 1,4%-a (sztárfejlesztők) generálja a bevételek aránytalanul nagy részét, ami összhangban van a globális trendekkel és a digitális piacok általános karakterisztikájával.

Azonosítottuk a sikeres fejlesztői stratégiák kulcselemeit. A többplatformos jelenlét, a hibrid üzleti modell alkalmazása és a rendszeres frissítések szignifikánsan növelik a bevételt. Az Oktatás és a Játék és szórakozás kategóriákban különösen eredményesek a magyar fejlesztők, ami specializációs lehetőségeket jelez. Klaszterelemzéssel feltártuk a fejlesztői ökoszisztéma struktúráját. A három azonosított csoport (kezdő fejlesztők 56,7%, középmezőny 41,9%, sztárfejlesztők 1,4%) markánsan eltérő teljesítményjellemzőkkel rendelkezik, ami rámutat a piac érettségére és a növekedési kihívásokra.

Pisano (2015) innovációs stratégiai keretrendszerére építve elmondható, hogy az eredmények alapján a magyar fejlesztők jelentős értéket teremtenek a felhasználók számára, amit a 843,9 millió letöltés és a 3,97-es átlagos felhasználói értékelés is alátámaszt. Az értékteremtés különösen sikeres az Oktatás és a Játék és szórakozás kategóriákban, ahol a magyar fejlesztők nemzetközi szinten is versenyképes megoldásokat hoztak létre. Az értékmegragadás tekintetében a 109,8 millió dolláros összbevétel jelentős hazai sikernek tekinthető. Ez a teljesítmény a globális appgazdasági bevétel 0,0045%-át, az európai piac 3,88%-át képviseli, ami a magyar GDP 0,011%-ának felel meg. Bár a nemzetközi összehasonlításban szerény részarányról beszélhetünk, a hazai gazdaság kontextusában ez releváns hozzájárulást jelent a digitális szektorhoz. A hibrid üzleti modellt alkalmazó fejlesztők 42%-kal magasabb bevételt érnek el, mint a tisztán ingyenes vagy fizetős modellt választó társaik, ami igazolja harmadik hipotézisünket. A platformválasztás szintén meghatározó tényezőnek bizonyult: a többplatformos jelenlét szignifikánsan növeli a bevételeket, ami alátámasztja második hipotézisünket.

A kutatás négy hipotézisének tesztelése a következő eredményeket hozta:

H1: A magyar fejlesztők innovációs teljesítménye kategóriánként jelentősen eltér. A hipotézis részben igazolódott. A kategóriák között szignifikáns különbségek mutatkoznak a bevétel tekintetében ($p = 0,0063$), ugyanakkor a letöltésszámban nem találtunk szignifikáns eltérést ($p = 0,1921$). Az RPD (egy letöltésre jutó bevétel) esetében ismét szignifikáns különbségeket azonosítottunk ($p = 0,0021$). Az Education kategória kiemelkedő teljesítményt mutat (805 929,75 USD átlagos bevétel), míg a Communication & Social kategória jelentősen alulteljesít (11 771,43 USD átlagos bevétel).

H2: A platformválasztás (iOS vs. Android) szignifikánsan befolyásolja az alkalmazások piaci sikerességét. A hipotézis teljes mértékben igazolódott. A platformválasztás szignifikáns hatást gyakorol mind a bevételre, mind a letöltésszámra (mindkét esetben $p < 0,001$). A több platformon való jelenlét egyértelműen előnyös: a hibrid stratégiát követő fejlesztők átlagosan 842 056,17 USD bevételt és 8 598 267,36 letöltést értek el, szemben a csak Google Play-en jelenlévők 19 184,95 USD bevételével és 278 095,62 letöltésével.

H3: A hibrid üzleti modellt alkalmazó fejlesztők magasabb bevételt érnek el. A hipotézis igazolódott. Az üzleti modell választása szignifikánsan befolyásolja a bevételt ($p < 0,001$). A hibrid modellt alkalmazó fejlesztők átlagos bevétele (273 466,2 USD) jelentősen meghaladja mind az ingyenes (192 965,34 USD), mind a fizetős (4 594,79 USD) modellt választók bevételét. A letöltésszámban és az RPD-ben szintén szignifikáns különbségeket találtunk ($p < 0,001$).

H4: Az alkalmazások frissítési gyakorisága pozitív kapcsolatban áll a bevétellel. A hipotézis igazolódott. A loglineáris regresszió eredményei szerint a frissesség változója szignifikáns negatív együtthatóval rendelkezik ($\beta = -0,0007753$, $p < 0,001$), ami azt jelenti, hogy minél kevesebb nap telt el az utolsó frissítés óta, annál magasabb a bevétel. Ez megerősíti, hogy a rendszeres frissítések pozitív hatással vannak az alkalmazás pénzügyi teljesítményére.

Kutatásunk jelentős mértékben hozzájárul a magyar appgazdaság megértéséhez és fejlesztési irányainak kijelöléséhez. Az eredmények alapján elmondható, hogy bár a magyar fejlesztők globális piaci részesedése szerény, innovációs teljesítményük kategóriánként jelentős eltéréseket mutat, és megfelelő stratégiákkal kiemelkedő eredmények érhetőek el.

A mobilalkalmazás-fejlesztés területén az innováció nem pusztán technológiai kérdés, hanem komplex stratégiai folyamat, amely magában foglalja a platformválasztást, az üzleti modell kialakítását és a folyamatos fejlesztési ciklusokat. A magyar fejlesztők sikere azt bizonyítja, hogy kis piacok is képesek globális szinten versenyképes innovációs teljesítményre, amennyiben a megfelelő stratégiai megközelítéseket alkalmazzák.

Eredményeink alapján több gyakorlati ajánlás is megfogalmazható. A fejlesztőknek érdemes megfontolniuk a többplatformos stratégia kialakítását és a hibrid üzleti modellek adaptálását. A rendszeres frissítési ciklusok bevezetése és a kategóriaspecifikus specializáció erősítése

szintén kulcsfontosságú a hosszú távú sikerhez. A döntéshozók számára pedig azt javasoljuk, hogy az appgazdaságot az innovációs ökoszisztéma szerves részeként kezeljék, és célzott támogatásokkal segítsék a szektor fejlődését.

Limitációk

A kutatás korlátai közé tartozik az adatok keresztmetszeti jellege és a reklámbevételek hiánya az elemzésből. A jövőbeli kutatások számára különösen érdekes területet jelenthet a magyar appgazdaság longitudinális vizsgálata, az ESG-keretrendszer hatásának elemzése, valamint az innovációs teljesítmény nemzetközi összehasonlítása. Mindezek ellenére kutatásunk jelentős mértékben hozzájárul a magyar appgazdaság megértéséhez és fejlesztési irányainak kijelöléséhez, különös tekintettel az innovációs teljesítmény és a piaci siker összefüggéseire. Fontos továbbá megjegyezni, hogy kutatásunk az alkalmazások kereskedelmi sikerességére fókuszál, amelyet bevételi és letöltési mutatókkal számszerűsítünk. Ez a megközelítés elsősorban a profitorientált alkalmazásfejlesztésre vonatkozik, és nem terjed ki olyan nonprofit célú alkalmazásokra, amelyeknél a siker más dimenziókat (pl. társadalmi hatás, közszolgálati célok teljesítése) jelenthet.

Felhasznált irodalom

- Basole, R.C., & Karla, J. (2011). On the evolution of mobile platform ecosystem structure and strategy. *Business and Information Systems Engineering*, 3(5), 313–322. <https://doi.org/10.1007/s12599-011-0174-4>
- Binns, R., Lyngs, U., Van Kleek, M., Zhao, J., Libert, T., & Shadbolt N. (2018). Third Party Tracking in the Mobile Ecosystem. In *Proceedings of the 10th ACM Conference on Web Science (WebSci '18)* (pp. 23-31). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3201064.3201089>
- Biørn-Hansen, A., Rieger, C., Grønli, T.M., Majchrzak, T.A., & Ghinea, G. (2020). An empirical investigation of performance overhead in cross-platform mobile development frameworks. *Empirical Software Engineering*, 25(4), 2997–3040. <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09827-6>
- Christensen C.M., Raynor, M.E., McDonald, R. (2015). One more time: What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, Dec, 44- 53. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Comino, S., Manenti, F.M., & Mariuzzo, F. (2019). Updates management in mobile applications: iTunes versus Google Play. *Journal of Economics & Management Strategy*, 28(3), 392–419. <https://doi.org/10.1111/jems.12288>
- Czigler, E., & Gaál, A. (2023). Appgazdaság: a mobilapp-alkalmazások ökoszisztéma vizsgálata. *Külgazdaság*, 67(5-6), 61-85. <https://doi.org/10.47630/KULG.2023.67.5-6.61>
- Deng, Y., Lambrecht, A., & Yongdong, L. (2022). Spillover Effects and Freemium Strategy in the Mobile App Market. *Management Science*, 69(9), 5018-5041. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3149550>
- Duarte, R., & Picoto, W. (2016). *Applying configurational theory to understand mobile app success*. https://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/54
- Ebrahimi, F., Tushev, M., & Mahmoud, A. (2021). Classifying Mobile Applications Using Word Embeddings. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 31(2), 20:1-20:30. <https://doi.org/10.1145/3474827>
- Edison, H., Ali, N.B., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1390–1407. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2013.01.013>
- Gerpott, T.J., & Berends, J. (2022). Competitive pricing on online markets: A literature review. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(6), 596–622. <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00390-x>
- Gokgoz, A., Ataman, M.B., & van Bruggen, G.H. (2021). There's an app for that! understanding the drivers of mobile application downloads. *Journal of Business Research*, 123, 423–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.006>
- Huszák, L., Sztáné Kazai, Á., & Andó, M. (2022). IT- és műszaki tudományok a hazai innováció élvonalában: A vállalatok kutatás-fejlesztési tevékenységének minősítése 2012-2021 között és a minősítés elmulasztásának veszélyei. *Vezetéstudomány*, 53(10), 41–55. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.04>
- IVSZ. (2019). *A digitális gazdaság súlya 2019*. Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége. <https://ivsz.hu/a-digitalis-gazdasag-sulya-2019/>
- Jošt, G., Huber, J., & Heričko, M. (2013). Using object oriented software metrics for mobile application development. In Z. Budimac (Ed.), *Proceedings of the 2nd Workshop of Software Quality Analysis, Monitoring, Improvement, and Applications (SQAMIA)* (pp. 3:17-3:27). <https://scispace.com/pdf/using-object-oriented-software-metrics-for-mobile-3x03hw7j5s.pdf>
- Kaushik, N., & Gokpinar, B. (2021). *Sequential innovation in mobile app development*. Working paper. Indian Institute of Management Bangalore & UCL School of Management. <https://discovery.ucl.ac.uk/10159146/1/Updated%2520Main%2520paper.pdf>
- KSH. (2023). *Magyarország, 2022*. Központi Statisztikai Hivatal.
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (2016). *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*. Harvard Business Review Press.
- Lim, S.L., Bentley, P.J., Kanakam, N., Ishikawa, F., & Honiden, S. (2015). Investigating country differences in mobile app user behavior and challenges for software engineering. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 41(1), 40–64. <https://doi.org/10.1109/TSE.2014.2360674>
- Mcilroy, S., Shang, W., Ali, N., & Hassan, A.E. (2017). User reviews of top mobile apps in Apple and Google App Stores. *Communications of the ACM*, 60, 62–67. <https://doi.org/10.1145/3141771>

- MNB. (2023). *Növekedési jelentés 2023*. Magyar Nemzeti Bank.
- Nelson, R. (2016). *94% of U.S. App Store Revenue Comes From the Top 1% of Monetizing Publishers*. Sensor Tower: <https://sensortower.com/blog/app-store-one-percent>
- Numminen, E., Sällberg, H., & Wang, S. (2022). The impact of app revenue model choices for app revenues: A study of apps since their initial App Store launch. *Economic Analysis and Policy*, 76, 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.08.010>
- Picoto, W.N., Duarte, R., & Pinto, I. (2019). Uncovering top-ranking factors for mobile apps through a multithreshold approach. *Journal of Business Research*, 101, 668–674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.038>
- Pisano, G. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, June, 44–54. <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>
- Roma, P., & Ragaglia, D. (2016). Revenue models, in-app purchase, and the app performance: Evidence from Apple's App Store and Google Play. *Electronic Commerce Research and Applications*, 17, 173–190. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2016.04.007>
- Roma, P., & Vasi, M. (2019). Diversification and performance in the mobile app market: The role of the platform ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 123–139. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.07.003>
- Turner, A. (2025). *How Many Apps are There in the World*. BankMyCell. <https://www.bankmycell.com/blog/number-of-mobile-apps-worldwide>
- Yang, A.Z.H., Hassan, S., Zou, Y., & Hassan, A.E. (2022). An empirical study on release notes patterns of popular apps in the Google Play Store. *Empirical Software Engineering*, 27(2), 55. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10086-2>
- Zeng, M. (2018). Alibaba and the Future of Business. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 88–96. <https://hbr.org/2018/09/alibaba-and-the-future-of-business>

Mellékletek

F1 táblázat

A magyar fejlesztésű mobilapplikációk folytonos változóinak fontosabb leíró statisztikái

Változó	Hiányzó	Módusz	Medián	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
Bevétel (USD)	0	0	333	189637,80	1569489	0	27612864
Letöltés	0	0	5545	1457564	9646040	0	184164579
RPD	0	0	0,0014	21,57	260,9485	0	4390
Alkalmazásszám	0	1	2	5,33	10,34	1	139
Országszám	0	60	60	52,75	16,94	1	60
Életkor (év)	0	8,9	7,10	7,34	2,64	3,30	14,4
Frissesség (nap)	18	15	1180	1130,76	936,47	6	4826
Értékelés	187	3,90	4,03	3,97	0,7280	1	5
Értékelésszám	0	0	31	17480.84	109691,80	0	2040876

Forrás: saját szerkesztés

F2 táblázat

K-közép klaszterelemzés

Klaszterinformáció

Klaszter	1	2	3
Méret	276	7	204
Magyarozott arány a klaszteren belüli heterogenitásban	0,12	0,395	0,485
Klaszteren belüli négyzetösszeg	143,666	472,224	580,705
Sziluett pontszám	0,649	0,05	0,16
Középpont – alkalmazások száma	-0,341	3,055	0,356
Középpont – bevétel	-0,128	5,474	-0,014
Középpont – letöltésszám	-0,173	5,973	0,029
Középpont – életkor	-0,725	1,519	0,929
Középpont – értékelések száma	-0,177	6,456	0,017

Értékelési mátrix

Maximum átmérő	17,082
Minimum szeparáció	0,039
Pearson-féle γ	0,356
Dunn-index	0,002
Entrópia	0,747
Calinski-Harabasz index	249,445

A regressziós eredményeket tartalmazó táblázat

Modellösszegzés

Modell	R	R ²	Módosított R ²	RMSE
H ₀	0,000	0,000	0,000	3,008
H ₁	0,56	0,314	0,273	2,565

ANOVA

Modell		Négyzetösszeg	df	Négyzetes átlag	F	p
H ₁	Regresszió	809,005	16	50,563	7,687	< ,001
	Reziduum	1769,48	269	6,578		
	Összesen	2578,485	285			

Koefficiensek

Model		Unstandardized	Standard Hiba	Standardized ^a	t	p
H ₀	(Intercept)	8,407	0,178		47,266	< ,001
H ₁	(Intercept)	11,311	1,146		9,866	< ,001
	apps_count	0,003	0,018	0,009	0,139	0,889
	age	0,223	0,068	0,199	3,277	0,001
	freshness	-7,753×10 ⁻⁴	1,830×10 ⁻⁴	-0,247	-4,237	< ,001
	store (Apple App Store)	2,003	2,638		0,759	0,448
	store (Google Play)	-2,377	0,446		-5,334	< ,001
	app/game (Játék)	0,426	0,691		0,617	0,538
	kategória (Kommunikáció és közösség)	-2,264	1,138		-1,989	0,048
	kategória (Oktatás)	-2,825	1,035		-2,73	0,007
	kategória (Játék és szórakozás)	-2,768	1,076		-2,571	0,011
	kategória (Egészség és életmód)	-1,724	0,967		-1,783	0,076
	kategória (Zene)	-2,15	1,553		-1,385	0,167
	kategória (Hírek)	-4,252	1,481		-2,871	0,004
	kategória (Produktivitás és eszközök)	-1,857	0,924		-2,01	0,045
	ingyenes/fizetős (mixed)	0,317	0,373		0,85	0,396
	ingyenes/fizetős (fizetős)	0,92	0,822		1,119	0,264
	életkori megkötés (limitált)	-0,031	0,334		-0,093	0,926

Forrás: saját szerkesztés

AZ EDZŐ-SPORTOLÓ KAPCSOLAT ÖSSZEFÜGGÉSE A MAGYARORSZÁGI JÉGKORONG-AKADÉMIÁK UTÁNPÓTLÁS-JÁTEKOSAINAK MOTIVÁCIÓJÁVAL, KLUBVÁLTÁSI, VALAMINT SPORTÁGELHAGYÁSI SZÁNDÉKÁVAL

COACH-ATHLETE RELATIONSHIP AND MOTIVATION, INTENTION TO CHANGE CLUBS AND INTENTION TO LEAVE THE SPORT AMONG PLAYERS OF HUNGARY ICE HOCKEY ACADEMIES

Az edző és a sportoló közötti interperszonális kapcsolat vizsgálata (Coach-Athlete Relationship, CAR) a sportpszichológia gyorsan fejlődő területei közé tartozik. A CAR-nak három dimenziója különíthető el: érzelmi, értelmi és viselkedési komponens. A tanulmány a CAR-ral kapcsolatos kutatásokat gyarapítja azáltal, hogy megvizsgálja vajon a különböző CAR-dimenziók mentén elkülöníthetők-e a sportolók csoportjaira jellemző profilok, és ha igen, akkor ezek a profilok különböznek-e az öndetermináltság szintje, valamint a klubváltási, illetve a sportágelhagyási szándék szempontjából. A kutatás résztvevői a magyar, államilag akkreditált jégkorong-akadémiákon sportoló, utánpótláskorú játékosok köréből kerültek ki egy 202 fős kérdőíves felmérés eredményeképpen. A szerzők kutatásukban azonosítottak négy, egymástól szignifikánsan eltérő egyéni CAR-profil, amelyek eltérő kapcsolatot mutatnak a öndeterminációs elmélet által azonosított motivációs szabályozásokkal (amotiváció, külső szabályozás, introjektált szabályozás, identifikált szabályozás, integrált szabályozás, belső szabályozás), valamint a klubváltási és a sportágelhagyási szándékkal. A cikk a vonatkozó elméleti és gyakorlati implikációkat is tárgyalja.

Kulcsszavak: sportmotiváció, edző-sportoló kapcsolat, pszichológiai tényezők, utánpótlássport, klaszterelemzés

The study of the interpersonal relationship between the coach and the athlete (Coach-Athlete Relationship, CAR) is one of the rapidly developing areas of sports psychology. Three dimensions of CAR can be distinguished: emotional, cognitive, and behavioural. The authors' research extends CAR research by investigating whether athletes can be classified into different profile groups based on these CAR dimensions and, if so, whether these profiles differ in their level of self-determination and whether they change clubs or leave the sport. The study participants were 202 youth ice hockey players from Hungarian state-accredited hockey academies, who filled out a questionnaire survey. The research identified four significantly distinct CAR profiles, which showed different relationships with motivational regulations identified by the self-determination theory (Amotivation, External Regulation, Introjected Regulation, Identified Regulation, Integrated Regulation, and Intrinsic Regulation), as well as with intentions to change clubs and quit the sport. The article also discusses theoretical and practical implications.

Keywords: sports motivation, coach-athlete relationship, psychological factors, youth sports, cluster analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Kiss Csaba^a (csaba.kiss@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Tóth Renátó^b (toth.renato@tf.hu) PhD-hallgató; Dr. Nagy Attila^c (nagy.attila@feha19.hu) jégkorong sportági szakreferens; Dr. Benczenleitner Ottó^d (benczenleitner.otto@uni-eszterhazy.hu) egyetemi docens; Dr. Tóth László^b (toth.laszlo@tf.hu) egyetemi tanár

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bMagyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem (Hungarian University of Sport Sciences) Magyarország (Hungary); ^cNemzeti Sportfejlesztési és Módszertani Intézet (NSMI) (National Institute of Sports Development and Methodology) Magyarország (Hungary); ^dEszterházy Károly Katolikus Egyetem (Eszterházy Károly Catholic University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 02. 13-án, javítva: 2025. 06. 06-án és 2025. 07. 02-án, elfogadva: 2025. 07. 02-án.

The article was received: 13. 02. 2025, revised: 06. 06. 2025 and 02. 07. 2025, accepted: 02. 07. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A versenyszerűen sportolók sikeréhez nemcsak a velük született képességek, a kondicionális és koordinációs képességek magas szintje, a kitartás és a mentális erő sajátos kombinációja szükséges, hanem pozitív, támogató környezetet is szükséges létrehozni (Holland et al., 2010). A sportolók és sporttársaik, az edzők és sportolók, az edzők és a sportolók családja, valamint a stáb közötti interakciók közül kiemelt jelentőségű az edző és a sportoló kapcsolatának minősége (Coach-Athlete Relationship, CAR), mivel az edzőnek alapvető szerepe van a sportoló fejlődésében és teljesítményében (Jowett & Wylleman, 2006), így az edző-sportoló diád a sportolási feltételrendszer centrális eleme (Jowett, 2017). A széles körben elfogadott Jowett-féle definíció szerint a CAR egy olyan pszichológiai fogalom, amelyben az edzők és sportolók gondolatai, érzései és viselkedései kölcsönösen összefonódnak. Ennek következményei – legyenek azok pozitívak vagy negatívak – attól függenek, hogy ezek a kognitív, affektív és viselkedési rétegek miként töltődnek meg tartalommal és hogyan alakulnak a kapcsolat során (Jowett, 2007). A CAR tudományos vizsgálata az elmúlt évtizedben kapott lendületet, a kutatók a fogalom számos előzményét és következményét megvizsgálták. A főbb kutatási eredmények abba az irányba mutatnak, hogy ha a sportoló magas szintű CAR-t észlel, az más sportpszichológiai fogalmak kedvező észlelésével jár együtt (például elkötelezettség [commitment] (McGee & DeFreese, 2019)), kognitív teljesítmény (Davis et al., 2018), önbecsülés (Gencer, 2021), míg a CAR-ra vonatkozó negatív észlelések számos kedvezőtlen jelenséggel mutatnak kapcsolatot, így pl. a kiégéssel (McGee & DeFreese, 2019), a stresszel (Nicholls & Perry, 2016) és a dühvel (Tojari et al., 2013). Az edző és a sportoló közötti kapcsolatnak a sportolók motivációjára gyakorolt hatását azonban korábban nem vizsgálták széleskörűen, holott a motivációt összefüggésbe hozhatjuk az élsportolói teljesítménnyel, lévén a sportolók eredményeit gyakran az aktuális motivációjuk erősségének tulajdonítják (Gillet et al., 2009, 2012; Roberts et al., 2018; Williams & Krane, 2001).

A sportoló-edző kapcsolatra irányuló kutatások jellemzően változóközpontú nézőpontból zajlottak. A változóközpontú megközelítés elsődleges célja a fogalom egyes dimenziói, valamint ezek előzményváltozói és következményváltozói közötti kapcsolatok és mintázatok vizsgálata egy adathalmazon belül. A kutatók jellemzően statisztikai módszereket, például korrelációs elemzést, regressziós elemzést és faktoranalízist alkalmaznak annak érdekében, hogy feltárják, hogyan kapcsolódnak egymáshoz a változók, és megértsék az adatok általános szerkezetét, ami lehetővé teszi a mintából származó eredmények populációra való általánosíthatóságát (Hofmans et al., 2020). A személyközpontú megközelítés ezzel szemben az egyes változók helyett magukra az egyénekre helyezi a hangsúlyt (Howard & Hoffman, 2018). Célja olyan egyénekből álló csoportok vagy klaszterek azonosítása, akik hasonló jellemzőkkel vagy profilokkal rendelkeznek egy adott változókészlet alapján. A kutatók olyan technikákat alkalmaznak, mint a klaszteranalízis vagy a látens profil-elemzés, hogy az azonos mintázatokat mutató egyéneket homogén csoportokba sorolják.

A sportpszichológia területén a kutatók évtizedek óta igyekeznek különböző szempontok alapján megkülönböztetni a sportolói csoportokat, és megvizsgálni a közöttük lévő különbségeket. Egyes tanulmányok az elköteleződési profilokat (Raedeke, 1997), a célorientációs profilokat (Cumming et al., 2002; Hodge & Petlichkoff, 2000), a kiegészítő profilokat (Sorkkila et al., 2019) és a fizikai kompetenciaprofilokat (Weiss et al., 1997), továbbá a sportmotivációs profilokat vizsgálták (Gillet et al., 2012; Gustafsson et al., 2018; Kiss & Nagy, 2024; Lemyre et al., 2008). Ezek a tanulmányok egyértelműsítik a személyközpontú megközelítés előnyeit. A CAR-profilok vizsgálata a szakirodalomban azonban meglehetősen alulreprezentált. Néhány kutatást (Freire et al., 2022; Roux et al., 2023) végeztek ebben a témában a közelmúltban, magyar mintán viszont még nem történt ilyen vizsgálat.

Jelen tanulmány célja, hogy a profilanálízis segítségével feltárja, milyen CAR-profilok jellemzőek a sportolókra, és hogyan kapcsolódnak ezek a motivációs szabályozásokhoz, a klubváltási és a sportág-abbahagyási szándékhoz. A kutatás során alkalmazott módszerek összetettsége lehetővé teszi a CAR, valamint a sportmotiváció és a sportpszichológiai változók közötti kapcsolatok mélyrehatóbb vizsgálatát a korábbi változóközpontú megközelítésekhez képest.

Elméleti háttér

Az edző-sportoló kapcsolat

A vezetői leadership tudományos vizsgálata az 1950-es évektől kezdve nyert egyre nagyobb teret. A vezetői eredményesség és hatékonyság mögött meghúzódó személyes tulajdonságokat (Stogdill, 1974), illetve vezetői magatartásokat (Bowers & Seashore, 1966; Hersey & Blanchard, 1969; Likert, 1961; Shartle, 1979) elemezve népszerű elméleti modelleket alkottak a kutatók. Az 1970-es évektől kezdve a gyorsan fejlődő leadership-elméletekre építve kisvártatva kialakultak a sportspecifikus leadership-elméletek (Chelladurai & Saleh, 1980; Chelladurai, 1990; Riemer, 2007; Welty Peachey et al., 2015), amelyek jellemzően arra keresték a választ, hogy az edzői magatartásoknak milyen mintázatai rajzolódnak ki (azaz, hogy mit csinálnak az edzők), és ezek hogyan befolyásolják az edzők és a sportolók közötti interperszonális dinamikákat (Yang & Jowett, 2012), illetve a sportsikert. Az elmúlt évtizedben azonban hangsúlyeltolódás figyelhető meg a kutatások fókuszában. Az LMX (Leader-Member Exchange) modell megjelenése új nézőpontot hozott, amennyiben a vezető magatartása helyett a vezető és a beosztott közötti kölcsönös kapcsolat minőségére helyezi a hangsúlyt (Graen & Uhl-Bien, 1995). A modell szerint a vezetők nem minden beosztottal alakítanak ki egyforma kapcsolatot, hanem eltérő szintű interakciók alakulnak ki az egyes munkatársakkal. A sport-leadership kutatásában is az edzők magatartása mellett az edzők és a sportolók közötti kapcsolat jellemzőire helyeződött a hangsúly. Ennek egyik mozgatórugója az ún. 3C elméleti keret megjelenése (Jowett & Ntoumanis, 2004) volt.

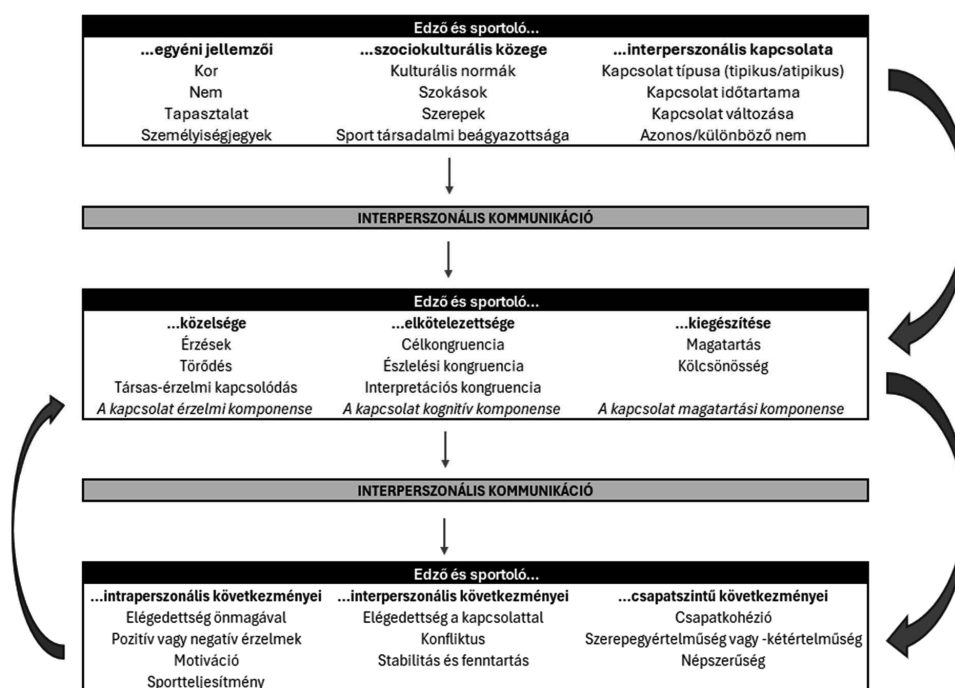
A 3C modell logikája szerint az edző és a sportoló közötti személyes viszony három aspektusa releváns: az érzelmi dimenziót megragadó *közelség* (Closeness), a kognitív dimenziót magában foglaló *elkötelezettség* (Commitment) és a viselkedési dimenziót megjelenítő *kiegészítés* (Complementarity) komponens (Jowett, 2007). A *közelség* alapja az egymáshoz való érzelmi közelség érzése, amely a szeretet, törődés és megbecsülés érzésében, valamint a kölcsönös bizalomban tükröződik. A *közelség* a kapcsolat olyan elemeiben manifesztálódik, mint például a kölcsönös tisztelet és elismerés egymás iránt, illetve az empatisz működés (Yang & Jowett, 2012). Az *elkötelezettség* a tudatos szándékot ragadja meg, amely alapján az edző és a sportoló szoros és időben tartós együttműködést alakít ki és tart fenn egymással (Yang & Jowett, 2012). A *kiegészítés* az edző és a sportoló közötti együttműködés, összhang és válaszkészség mértékére utal az interakcióik során (Jowett & Ntoumanis, 2004). Azt tükrözi, hogy viselkedésük, cselekedeteik és kommunikációjuk mennyire igazodik egymáshoz, és ez mennyiben vezet ahhoz, hogy harmonikus kapcsolatot tartsanak fent egymással. Ha például az edző világos útmutatást ad, a sportoló pedig figyelmesen és nagy igyekezettel reagál, ez magas fokú komplementaritást mutat. Másrészt, ha konfliktus vagy félreértés van – például, ha a sportoló ellenáll az edző utasításainak, taktikai fegyelme laza –, a komplementaritás alacsony. A 3C modell a közelmúltban egy újabb pillérrel bővült, a koorientációval (coorientation), amely az edző-sportoló kapcsolat egymást kölcsönösen meghatározó, egymástól kölcsönös függésében levő természetére utal. Erre a keretrendszerre 3C+1 modellként hivatkoznak (Jowett & Felton, 2014).

A 3C modell üzenete, hogy az edző-sportoló kapcsolat három dimenziójára (közelség, elkötelezettség, kiegészítés) számos egyéni, interperszonális és szociokulturális tényező hat, valamint ezek a dimenziók befolyással vannak egyéni, interperszonális és csapatszintű következményekre (Jowett & Poczwadowski, 2007) (1. ábra).

A 3C keretrendszert és az általa feltárt fogalmak mérésére szolgáló CART-Q kérdőívet számos kutatásban felhasználták. Ezeknek az eredményei olyan fontos változókkal való összefüggésekre irányultak, mint például a szenvedély (Lafrenière et al., 2008). McGee és DeFreese szignifikáns kapcsolatot talált a CAR minősége és a sportolói kiégés, valamint az elkötelezettség (engagement) között női evezősök körében végzett kutatásában (McGee & DeFreese, 2019). Choi és munkatársai a CAR minősége és a kiégés között szintén negatív kapcsolatot mutattak ki (Choi et al., 2020). Davis és kutatótársainak érdekes vizsgálata pozitív kapcsolatot talált a CAR minősége és a kognitív teljesítmény között, valamint negatív kapcsolatot a CAR minősége és a nagy intenzitású edzésre, a kognitív tesztekre és a kimerültségre adott kortizol hormonválaszok között (Davis et al., 2018). Gencer (2021) cselgáncsozók körében végzett kutatást, amelyben pozitív korrelációt azonosítottak a CAR és az étellel való elégedettség, valamint az önbecsülés között. Adie és Jowett (2010) a CAR és az intrinzik motiváció között talált pozitív összefüggést. Mohd Kassim és kutatócsoportja maláj mintán, több sportág játékosai körében végzett adatfelvétel révén talált pozitív kapcsolatot a CAR, valamint a bizalom és az önbizalom között (Mohd Kassim et al., 2024). Nicholls és munkatársai (2017) a Premier League

1. ábra

A 3C modell főbb előzmény- és következményváltozói



Forrás: Jowett és Poczwadowski (2007, p. 7) alapján saját szerkesztés

forrásból működnek, így a közpénzek hasznosulása szempontjából is lényeges, hogy milyen lemorzsolódási arány mellett működnek az akadémiák. Annak megértése, hogy egy akadémián sportoló játékos miért maradna a klubjánál vagy miért nem, illetve miért hagyna fel a sportággal, alaposabb vizsgálatot igénylő kérdés.

A CAR és az SDT közötti kapcsolat

Az edző-sportoló kapcsolat (Coach-Athlete Relationship, CAR) és az önmeghatározás elméletének (Self-Determination Theory, SDT) összefüggései kiemelt figyelmet kaptak a sportpszichológiai kutatásokban. Az SDT szerint az alapvető pszichológiai szükségletek – az autonómiatámogatás, a kompetencia érzése és a másokhoz való kapcsolódás igényének – kielégítése kulcsfontosságú a sportolók motivációjának és jóllétének előmozdítása szempontjából. A pozitív edzői támogatás elengedhetetlen e szükségletek kielégítéséhez, mivel hozzájárul a sportolók belső motivációjának fokozásához és teljesítményük javításához. Az edző-sportoló kapcsolat és a sportolói motiváció és öndetermináció közötti kapcsolatot vizsgálta Mageau és Vallerand (2003), ám ők nem a 3C modellel operacionalizálták a CAR-t. Eredményeik arra engedtek következtetni, hogy az edzők autonómiát támogató magatartása, a világos keretek biztosítása és a bevonás jótékony hatással van a sportolók autonómia, kompetencia és kapcsolat iránti szükségleteire, amelyek viszont pozitív irányban befolyásolják a sportolók öndeterminált motivációs szabályozásait (Mageau & Vallerand, 2003).

A CAR-t a 3C modellel konceptualizáló és a CART-Q kérdőívvel operacionalizáló empirikus kutatási eredmények arra világítanak rá, hogy a támogató edző-sportoló kapcsolat jelentős hatást gyakorol a sportolók motivációs szintjére. Zaker és Parnabas (2018) pozitív kapcsolatot talált a maláj egyetemi sportolók CAR-minősége és az öndeterminációjuk szintje között. Ezt az összefüggést erősítette meg Jin és kutatótársainak (2022) vizsgálata, akik kínai egyetemi sportolók körében találtak pozitív irányú kapcsolatot a CAR minősége és az öndetermináció szintje között. Kutatásuk a sportolói elégedettséggel is pozitív kapcsolatot mutatva ki a CAR-nak és az öndetermináció szintjének.

Mindazonáltal a kapcsolat további vizsgálatot igényel, amely jelen kutatásunk fókusza.

Hipotézisek

A következő hipotéziseket a kutatási célokkal összhangban és a korábban felvázolt elméleti alapokból levezetve, deduktív logikával fogalmaztuk meg.

H1: Az edző-sportoló kapcsolatok három összetevője által meghatározott háromdimenziós térben a jégkorongozók négy különböző klaszterét (profilját) lehet azonosítani: 1: jelentősen átlag alatti edző-sportoló viszony, 2: átlag alatti edző-sportoló viszony, 3: átlag feletti edző-sportoló viszony, 4: jelentősen átlag feletti edző-sportoló viszony.

H2: Szignifikáns különbség mutatható ki a klaszterek átlagértékei között a játékosok motivációs szabályozási tényezői között. Konkrétan: a közelség, az elkötelezettség és a komplementaritás magasabb szintjeivel jellemezhető klaszterekben alacsonyabb lesz az amotiváció átlaga, alacsonyabb átlagértékeket mutatnak az extrinzik szabályozással összefüggő motivációs szabályozási dimenziók és magasabb átlagértéke lesz az intrinzik szabályozásnak.

H3: Az egyes klaszterek szignifikáns különbséget mutatnak a sportolók klubváltási szándéka kapcsán: minél magasabb az edző-sportoló kapcsolat megragadó három dimenzió átlagértéke a klaszterekben, annál alacsonyabb, míg minél alacsonyabb az edző-sportoló kapcsolatot megragadó három dimenzió átlaga a klaszterekben, annál magasabb a klubváltási szándék.

H4: Az egyes klaszterek szignifikáns eltérése jelenik meg a sportolók jégkorong-abbahagyási szándéka kapcsán: minél magasabb az edző-sportoló kapcsolatot megragadó három dimenzió átlagértéke a klaszterekben, annál alacsonyabb, míg minél alacsonyabb az edző-sportoló kapcsolatot megragadó három dimenzió átlaga a klaszterekben, annál magasabb.

Módszerek

A kutatás alapállása

A vizsgálatot funkcionalista-pozitívista kutatói alapállásból, kvantitatív kutatási stratégiával végeztük, amely elméletek tesztelésére alkalmas, kérdőívek révén felvett, számokkal mérhető változókkal dolgoztunk, a számszerű adatokat statisztikai eljárásokkal elemeztük (Creswell, 2009).

A minta jellemzői

A mintát az államilag akkreditált magyar jégkorong-akadémiák 13-20 éves magyar utánpótlás-jégkorongozói alkották. A minta átlagéletkora 16,19 év volt (SD = 1,71). A minta mérete 202 játékos volt (100% férfi); az életkor szerinti megoszlást a 2. táblázat, a taktikai pozíció szerinti megoszlást pedig a 3. táblázat mutatja.

2. táblázat

A minta kor szerinti megoszlása

Kor	0-14	15-16	17-18	19-21	Összesen
n	38	84	56	24	202
%	19%	42%	28%	12%	100%

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

A minta posztok szerinti megoszlása

	Kapus	Hátvéd	Csatár	Összesen
n	25	71	106	202
%	12,4%	35,1%	52,5%	100%

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás menete

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Pszichológia és Sportpszichológia Tanszék a benyújtott kutatási etikai engedély iránti kérelemhez kapcsolódó alátámasztó szakmai dokumentumok alapján előzetes etikai engedélyt kapott a jelen vizsgálatra (MTSE-OKE-KEB/04/2023 számon). A négy államilag akkreditált magyar jégkorong-akadémiát a részvételhez való hozzájárulás előtt a Fehérvár Jégkorong Akadémia 19 Módszertani Központja kereste meg, és adott számukra tájékoztatást a kutatás céljáról. A kutatás céljait, az eredmények bizalmas kezelését és a részvétel önkéntes jellegét mind ismertették e folyamat során. Ezt követően a célcsoport törvényes képviselőinek elektronikus úton írásbeli felkérő levelet küldtek, amelyben tájékoztatták őket a kutatás céljáról, az eljárásról és az etikai normákról. Az adatgyűjtés anonim, önkéntes online kérdőív segítségével történt. A felkérés elfogadását és az előzetes szülői beleegyezés beszerzését követően az online kérdőívet a négy magyar államilag akkreditált jégkorong-akadémia játékosai nyugodt körülmények között töltötték ki, emellett a szakmai stábjuk egy tagja jelen volt, amíg a sportolók válaszoltak a kérdésekre, de nem interferált a folyamattal.

Kérdőívek

Az omnibusz jellegű kérdőív több részből állt, a vizsgálni kívánt konstrukciónak megfelelően. A demográfiai kérdéseket követően a jelen kutatásunkban az alábbi fogalmakat vizsgáltuk: edző-sportoló kapcsolat, egyesületekből való kilépési szándék, jégkorongsport abbahagyási szándék, sportmotiváció.

Edző-sportoló kapcsolat – CART-Q

Jowett és Mtoumanis (2004) kérdőívének validált magyar verzióját (Kovács et al., 2021) használtuk az edző-sportoló kapcsolat mérésére. (A CART-Q kérdőív validálása megtörtént angol, belga, kínai, görög, spanyol, svéd (Yang & Jowett, 2012), valamint brazil (Vieira et al., 2015) és magyar (Kovács et al., 2021) mintán egyaránt.) A kérdőív 11 kérdést tartalmazott, amelyeket Likert-skálán mértünk, a válaszok Egyáltalán nem értek egyet (1), illetve Teljes mértékben egyetértek (7) között mozogtak. A 11 kérdésből 3 mérte az elköteleződést, 4 a közelséget és 3 mérte a kiegészítést. A Cronbach-féle α értékek elfogadhatóak (Nunnally & Bernstein, 1994), és értékeik nagyon hasonlóak a korábbi magyar tanulmány által mért értékekhez, ahol 0,79 és 0,87 közötti alfákról adtak számot (Kovács et al., 2021). A három komponens mindegyikénél az itemekre adott válaszok átlagából képeztük a klaszterelemzéshez használt változókat.

Sportmotiváció – Sport Motivation Scale (SMS)

A sportmotiváció mérésére a Paic et al. (2018) által kifejlesztett H-SMS kérdőív magyar változatát használtuk. Ez 19, reflektív szemléletű kérdésből áll, amelyre a válaszadónak hétfokozatú Likert-skálán kell választ adnia, attól függően, mennyire érzi magára vonatkozóknak az

adott állítást. A két végpont: Egyáltalán nem igaz rám (1), illetve Teljes mértékben igaz rám (7). Mintakérdés: [Miért űzi a választott sportágát?] „Mert rosszul érezném magam, ha nem fordítanék rá időt.” A H-SMS kérdőív a motivációt hat, az öndetermináció szintjei (Amotiváció, Külső szabályozás, Introjektált szabályozás, Identifikált Szabályozás, Integrált Szabályozás, Belső Szabályozás) mentén elkülönülő alskála révén méri. A magyar validálás (Paic et al., 2018) során a mérőeszköz megbízhatósága elfogadható volt az egyes alskálák tekintetében (.79 és .85 közötti Cronbach-alfák). Az egyes alskálák itemeire adott válaszokból számtani átlagot számítottunk, és ezekből képeztük a további elemzéshez szükséges változókat.

Klubváltási szándék és sportágelhagyási szándék

A sportolók klubváltási szándékának, illetve sportágelhagyási szándékának mérésére a Colarelli (1984) által kidolgozott, a szervezetelhagyási szándékot mérő Intention to Turnover skálát alkalmaztuk, amelynek a szóhasználatát a kutatási terepnek megfelelően módosítottunk, pl. „szervezet” helyett „klub” került a kérdésbe. A skála öt-öt tételből állt, amelyekre a résztvevők egy ötfokú Likert-skálán válaszoltak, a végpontok: Nem értek egyet (1), Egyetértek (5). Egy mintakérdés a klubváltási szándékot mérő itemekre: „Ha rajtam múlik, egy év múlva is ugyanennél a klubnál fogok játszani.” A sportágelhagyási szándékra vonatkozó mintakérdés: „Szeretném befejezni a versenyszerű jégkorongozást.” Az eredeti skála magas belső megbízhatóságot mutatott korábbi kutatásaink során ($\alpha = 0,91$) (Kiss, 2014). A klubváltási szándékot, illetve a sportágelhagyási szándékot mérő változókat a megfelelő skálák itemeire adott válaszok számtani átlagával képeztük.

Eredmények

A hipotézisvizsgálat megkezdése előtt elengedhetetlen a Common Method Bias (CMB) teszt elvégzése, tekintettel arra, hogy a kutatás összes adatát ugyanazon kérdőív segítségével, egyetlen időpontban gyűjtöttük (Podsakoff et al., 2003). A CMB teszteléséhez a Harman-féle módszert (Harman, 1976) alkalmaztuk. Ez főkomponens-elemzést jelentett: a fogalmainkat mérő összes itemet egy főkomponensbe csoportosítottuk, és megvizsgáltuk, hogy az információk hány százalékát fedte le ez a főkomponens. Jelen esetben az érték 29,256% volt, ami azt jelzi, hogy nincs domináns főkomponens. Következésképpen a Common Method Bias (CMB) valószínűleg nem befolyásolja a kutatási eredményeket.

Azt, hogy tényleg elkülönül-e a három faktor, CFA-módszerrel (Confirmatory Factor Analysis) ellenőriztük. A háromfaktoros modell illeszkedése jobbnak bizonyult az elméletileg értelmes, egyfaktoros modellénél az összes mérőszám szerint, és maga is elfogadható illeszkedést mutat a legtöbb index szerint (4. táblázat), az értékek pedig hasonlóak a kérdőív magyar validálásakor mértékekhez (Kovács et al., 2021).

A faktorstruktúrák összehasonlítása

Modellek	χ^2 (df)	CFI	SRMR	GFI	NFI	TLI	RMSEA
Küszöbérték		>0,90 (Hu & Bentler, 1999)	<0,08 (Hair et al., 2019)	>0,90 (Hair et al., 2019)	>0,90 (Maydeu-Olivares & McArdle, 2005)	>0,90 (Maydeu-Olivares & McArdle, 2005)	<0,08 (Hair et al., 2019)
Egy faktor	175,737 (44)	0,916	0,057	0,861	0,892	0,895	0,122
Három faktor: elköteleződés, közelség, kiegészítés	143,930 (41)	0,934	0,051	0,883	0,911	0,912	0,112

Forrás: saját szerkesztés

Ami a leíró statisztikákat illeti (5. táblázat), a CART-Q alkálái közül az affektív dimenziót megragadó Közelség kapta a legmagasabb átlagértéket (M = 4,33), mérsékelt szórás (SD = 0,82) mellett, a magatartási aspektust leképező Kiegészítés ennél alacsonyabb átlagot (M = 4,16) és hasonló szórást (SD = 0,81) mutat. A kognitív szempontot mérő Elköteleződés közepes átlagértékkel jellemezhető (M = 3,66), továbbá közepes szórással (SD = 0,94). A motivációs szabályozások közül a legalacsonyabb átlagértéket az Amotiváció kapta (M = 2,05), közepes szintű szórással (SD = 1,33). A Külső szabályozás átlaga nem volt jelentősen magasabb (M = 2,48), szórása is hasonlóan alakult (SD = 1,46). Az Introjektált szabályozás (M = 5,19; SD = 1,51), az Identifikált szabályozás (M = 5,10; SD = 1,35) és az Integrált szabályozás (M = 5,06; SD = 1,34) átlaga és szórása egymáshoz közel alakult, akárcsak a Belső szabályozás (M = 4,96; SD = 1,20).

A korrelációs mátrix (5. táblázat) átfogó képet nyújt arról, hogy a különböző változók hogyan kapcsolódnak egymáshoz. A korrelációs mátrix alapján a

CART-Q alkálái negatív irányú kapcsolatot mutatnak az Amotivációval, nincsen kimutatható kapcsolatuk a Külső motivációs szabályozással, viszont pozitív irányú kapcsolat található az Introjektált, Identifikált, Integrált szabályozással és a Belső szabályozással.

Annak vizsgálata, hogy ezek a fogalmak páronként hogyan függenek össze, jó kiindulópontot ad a bonyolultabb együttes hatások vizsgálatához, azaz a különböző edző-sportoló profilok megértéséhez a klaszterelemzés segítségével.

A klaszterelemzés kezdeti lépése a hierarchikus klaszterelemzés alkalmazása volt a klaszterek optimális számának meghatározásához. Ehhez a Ward-módszert alkalmaztuk, amely az euklideszi távolságok négyzetére támaszkodik. Ezt követően az agglomerációs táblázat adatainak felhasználásával egy vonaldiagramot készítettünk, amely a koefficienseket ábrázolja (2. ábra). Ennek a lépésnek a célja a megfelelő klaszterszám meghatározása volt, figyelembe véve a könyökkritériumot (Sajtos & Mitev, 2007, pp. 306–307).

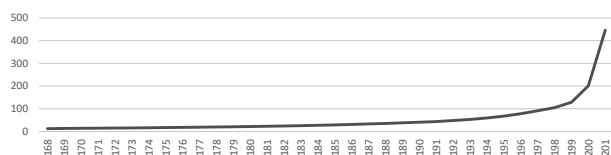
A változók leíró statisztikái és a közöttük levő korrelációk

	M	SD	S	K	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Elköteleződés	3,66	0,94	-0,92	0,51	0,83	1	,814**	,713**	-,387**	,061	,288**	,335**	,302**	,400**	-,248**	-,280**
2 Közelség	4,33	0,82	-1,83	3,97	0,90	,814**	1	,794**	-,387**	-,043	,317**	,338**	,314**	,392**	-,201**	-,245**
3 Kiegészítés	4,16	0,81	-1,25	2,09	0,82	,713**	,794**	1	-,402**	-,082	,367**	,425**	,394**	,440**	-,197**	-,280**
4 Amotiváció	2,05	1,33	1,39	1,28	0,86	-,387**	-,387**	-,402**	1	,215**	-,214**	-,181*	-,253**	-,327**	,204**	,567**
5 Külső Szabályozás	2,48	1,46	0,95	0,18	0,81	,061	-,043	-,082	,215**	1	,089	,167*	,027	,078	,036	-,075
6 Introjektált Szabályozás	5,19	1,51	-0,64	-0,40	0,56	,288**	,317**	,367**	-,214**	,089	1	,576**	,470**	,574**	-,159*	-,196**
7 Identifikált Szabályozás	5,10	1,35	-0,60	0,15	0,84	,335**	,338**	,425**	-,181*	,167*	,576**	1	,702**	,742**	-,184*	-,144*
8 Integrált Szabályozás	5,06	1,34	-0,71	0,72	0,70	,302**	,314**	,394**	-,253**	,027	,470**	,702**	1	,702**	-,125	-,246**
9 Belső Szabályozás	4,96	1,20	-0,75	0,25	0,88	,400**	,392**	,440**	-,327**	,078	,574**	,742**	,702**	1	-,199**	-,312**
10 Kilépési Szándék	1,99	1,04	0,89	-0,11	0,91	-,248**	-,201**	-,197**	,204**	,036	-,159*	-,184*	-,125	-,199**	1	,166*
11 Sportág-elhagyási Szándék	1,25	0,59	3,43	13,82	0,88	-,280**	-,245**	-,280**	,567**	-,075	-,196**	-,144*	-,246**	-,312**	,166*	1

Megjegyzés: M – Átlag; SD – Szórás; S – Ferdeség; K – Csúcsosság |*p < 0,05, **p < 0,01

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra
A koefficiensek növekedése az agglomerációs táblában



Forrás: saját szerkesztés

A grafikon függőleges tengelyén található együtthatók vizsgálata alapján egyértelműen látszik, hogy az együttható folyamatosan növekszik, és a vízszintes tengelyen egy érdekes pont figyelhető meg, ahol az értékek hirtelen változást mutatnak. A vízszintes tengelyen a 202 elemből álló kezdeti mintából kiindulva 201 összevonás után már csak egy klaszter marad; 200 lépésnél két klaszter alakul ki, és így tovább. Különösen figyelemre méltó, hogy az együtthatók növekedése a 200-199 lépések környékén jelentősebbé válik, ami arra utal, hogy az optimális megoldás három-öt klaszter közé tehető.

A fentiek figyelembevételével különböző klaszterszámokra végeztünk k-középpontú klaszterelemzést. Ezt követően a kereszt táblázatokat elemeztük, és a Cramer-féle koefficiens (6. táblázat) vettük figyelembe annak meghatározására, hogy mely klaszterszám esetében kategorizálta mindkét módszer a legtöbb megfigyelést ugyanazon klaszterekbe.

6. táblázat
Cramer's V-értékek a különböző klaszterszámokra

	Klaszterszám		
	3	4	5
Cramer's V	0,96	0,69	0,74

Forrás: saját szerkesztés

A V-mutató a háromklaszteres megoldást részesíti előnyben. Fontos azonban megjegyezni, hogy ez az együttható nem abszolút döntési szabály, és a klaszterelemzésben a gyakorlati értelmezhetőség is jelentőséggel bír. Ez a szempont erős megerősítést nyert a négyklaszteres megoldásnál, különösen az egyes klaszterközéppontok (7. táblázat) komponensátlagtól való eltérésének (8. táblázat) értékelésekor. Következésképpen a Ward-módszerrel kialakított négyklaszteres megoldást fogadtuk el.

7. táblázat
A klaszterközéppontok

	Elköteleződés	Közelség	Kiegészítés
1	3,00	3,89	3,53
2	3,88	4,53	4,29
3	4,42	4,92	4,86
4	1,44	2,12	2,46
Komponensátlag	3,66	4,33	4,16

Forrás: saját szerkesztés

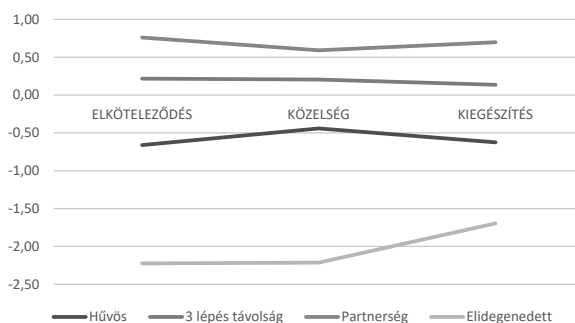
8. táblázat
A klaszterközéppontok eltérése a dimenziókénti átlagértékektől

	Elköteleződés	Közelség	Kiegészítés
1	-0,66	-0,44	-0,62
2	0,22	0,20	0,14
3	0,76	0,59	0,70
4	-2,22	-2,21	-1,70
Komponensátlag	3,66	4,33	4,16

Forrás: saját szerkesztés

A klaszterek áttekinthetősége és érthetősége végett a 8. táblázatot grafikus formában megjelenítettük (3. ábra), a Wasti (2005) által javasolt alapkonceptiót követve.

3. ábra
A klaszterek szemléltetése



Forrás: saját szerkesztés

A klaszterek értelmezését (9. táblázat) és elnevezését úgy határoztuk meg, hogy megvizsgáltuk a klaszterközéppontok komponensenkénti értékeit a komponensek átlagához viszonyítva, megfigyelve, hogy ezek az értékek hol haladták meg és hol maradtak el az átlagtól. Mint látható, létezik a válaszadókban egy sajátos klasztere, amelynek átlagpontszámai mind az elköteleződés, mind a közelség, mind a kiegészítés esetében jelentősen elmaradnak a komponensek átlagától. Ez a klaszter az edző-sportoló viszony természetére utalóan az „ELIDEGENEDETT” megjelölést kapta. Ezzel szemben az a klaszter, amelyet mindhárom komponens tekintetében az átlagot számottevően meghaladó pontszámok jellemeznek, úgy jellemezhető, mint amely magas szintű érzelmi közelséget, célkongruenciát és magatartási összhangot mutat. Ezt a klasztert „PARTNERSÉG”-nek neveztük el.

E két szélsőség között két további klaszter különböztethető meg az alapján, hogy a közelség, az elköteleződés és a kiegészítés három összetevője komponenséhez viszonyítottan magas vagy alacsony pontszámot ért el. Következésképpen ezeket a következőképpen jelöltük meg: „3 LÉPÉS TÁVOLSÁG” klaszter: ebben a csoportban az edző-sportoló kapcsolat mindhárom dimenziója igen enyhén átlag feletti. „HŰVÖS” klaszter: ebben a csoportban mindhárom játékos-edző kapcsolatot jellemző komponens némileg átlag alatti átlagértékeket mutat. Mind a négy klaszter feltöltődött kellő elemszámmal, így a H1 hipotézist elfogadjuk, igazoltnak tekintjük.

A klaszterek elnevezései és a klaszterközéppontok

	ELIDEGENEDETT	HŰVÖS	3 LÉPÉS TÁVOLSÁG	PARTNERSÉG
Elköteleződés	1,44	3,89	3,88	4,42
Közelség	2,12	3,53	4,53	4,92
Kiegészítés	2,46	3,88	4,29	4,86
n	13	61	52	76

Forrás: saját szerkesztés

A második, harmadik és negyedik hipotézis tesztelése érdekében MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) vizsgálatot végeztünk, amely után ANOVA (Analysis of Variance) módszert alkalmaztunk. A módszerek mögött meghúzódó szakmai megfontolások kapcsán lásd: Somers (2009) és Schutz & Gessaroli (1993) cikkeit.

A MANOVA-eredmények statisztikailag szignifikáns interakcióját mutatták a klasztereknek a motivációs szabályozás dimenzióival, illetve a klubváltási szándékkal és a sportágelhagyási szándékkal (Pillai's Trace = 0,39; Hotelling's Trace = 0,53; Wilks' λ = 0,64; F (24, 516,86) = 3,60, p < ,001).

10. táblázat

A Levene-tesztek eredményei változónként

Változó	Levene-teszt
Amotiváció	Levene-teszt = 14,869 (3, 198); p < 0,001
Külső szabályozás	Levene-teszt = 0,789 (3, 198); p = 0,581
Introjektált szabályozás	Levene-teszt = 0,621 (3, 198); p = 0,602
Identifikált szabályozás	Levene-teszt = 4,471 (3, 198); p = 0,005
Integrált szabályozás	Levene-teszt = 0,495 (3, 198); p = 0,686
Belső szabályozás	Levene-teszt = 3,060 (3, 198); p = 0,029
Kilépési szándék	Levene-teszt = 4,591 (3, 188); p = 0,004
Sportágelhagyási szándék	Levene-teszt = 9,203 (3, 192); p < 0,001

Forrás: saját szerkesztés

Ezt követően ANOVA-vizsgálatot végeztünk, hogy a klaszterek közötti különbségeket feltárjuk a motivációs szabályozási tényezők, valamint a kilépési szándék és a sportágelhagyási szándék tekintetében. A továbblépés előtt szükséges volt, hogy ellenőrizzük ennek előfeltételeit. A normalitás kapcsán, mint azt Field (2005) kifejti, az eloszlás normalitásának vizsgálatakor 200 elemnél nagyobb mintáknál nem kritériumokból és tesztekől (pl. Shapiro-Wilk, 1965; Kolmogorov-Smirnov (Massey, 1951)) érdemes kiindulni, hanem az eloszlás alakja és a csúcosság, valamint a ferdeség értékei a mérvadóak – a szignifikanciájuk tesztelése nélkül. Az „ököl szabályt” vettük figyelembe, hogy ha a két érték az adott változó esetén -1 és +1 közé esik, akkor az eloszlás alkalmassá teszi a változót a normalitást feltételező statisztikai módszerek bevetésére (Chan, 2003). A motivációs szabályozás hat változójából ötnek normalitása a feltételezhető (Amotiváció, Külső szabályozás, Introjektált szabályozás,

Identifikált szabályozás, Integrált szabályozás, Belső szabályozás) – ld. 10. táblázat. A Kilépési szándék eloszlása során feltételezhetjük a normalitást, a Sportágelhagyási szándéknál azonban nem.

A varianciahomogenitási feltétel az Amotiváció változó vonatkozásában nem teljesül (ld. 10. táblázat), a Külső szabályozás és az Introjektált szabályozás kapcsán viszont igen. Az Identifikált szabályozás nem teljesíti a feltételt, ezzel szemben az Integrált szabályozás igen. A Belső szabályozás változója sem. A Kilépési szándék és a Sportágelhagyási szándék nem teljesíti a varianciahomogenitási feltételt. Így a Külső szabályozás, az Introjektált szabályozás és az Integrált szabályozás alkalmas csak a hagyományos ANOVA-futtatásra, a többi esetében a Welch-féle F-értékkel számolunk.

Az Amotiváció az ELIDEGENEDETT (3,44) csoportban mutatkozott a legmagasabbnak, míg a PARTNERSÉG (1,50) klaszterben a legalacsonyabbnak. Az ANOVA szignifikáns különbséget tárt fel a klaszterek között (F = 13,509; p < 0,001), a post hoc tesztek pedig arra mutatnak, hogy az ELIDEGENEDETT (3,44) csoport amotivációs szintje szignifikánsan magasabb, mint a 3 LÉPÉS TÁVOLSÁG (1,96) és a PARTNERSÉG (1,50) csoportban megfigyelhető, valamint a HŰVÖS (2,50) klaszter átlaga magasabb, mint a PARTNERSÉGé (1,50).

Az adatok (ld. 11. táblázat) alapján a Külső szabályozás bizonyult a legkevésbé jellemző motivációs szabályozásnak (2,33;2,60;2,36;2,48) a megfigyelt csoportokban. Ez mind a négy klaszterre vonatkozik, ráadásul egymástól sem térnek el szignifikánsan az átlagértékek az ANOVA alapján.

Az Introjektált szabályozás (4,15;4,80;5,42;5,53) és az Identifikált szabályozás (4,23;4,62;5,22;5,56) hasonló jellemzőket mutat a klaszterstruktúrában. Mindkét motivációs szabályozás átlagértékének egymáshoz viszonyított klaszterenkénti sorrendje azonos, a PARTNERSÉG-ben a legmagasabb, míg az ELIDEGENEDETT klaszterben a legalacsonyabb. Az ANOVA-teszt szignifikáns lett mindkét változó esetében (Identifikált szabályozás: F = 8,295; p < 0,001; Introjektált szabályozás: F = 5,390; p < 0,001), azonban csak a PARTNERSÉG és a HŰVÖS klaszterek között jött ki a post hoc tesztek szerint szignifikáns eltérés, az előbbi javára mindkét szabályozási dimenzióban.

Az Integrált szabályozás markáns motivációs dimenzióknak bizonyult a klaszterekben (4,23;4,52;5,24;5,51). Az ANOVA-teszt szignifikáns lett (F = 9,125; p < 0,001), a post hoc teszt a PARTNERSÉG (5,51) klaszterben szignifikánsabban magas értéket mutatott, mint az ELIDEGENEDETT (4,23) és HŰVÖS (4,52) csoportban,

emellett a 3 LÉPÉS TÁVOLSÁG (5,24) klaszterben is magasabb volt, mint a HŰVÖS (4,52) klaszterben.

A Belső szabályozás (4,06;4,48;4,94;5,52) minden klaszter esetében alacsonyabb átlagértéket kapott, mint az Integrált szabályozás, az Identifikált szabályozás és az Introjektált szabályozás, azonban magasabbat, mint az Amotiváció és a Külső szabályozás. Az ANOVA rávilágított arra, hogy nem mindegyik klaszterátlag egyenlő ($F = 13,238$; $p < 0,001$), a post hoc tesztek azt mutatták, hogy a PARTNERSÉG klaszter átlagos értéke szignifikánsan magasabb, mint a másik három klaszterátlag. Ezen eredmények alapján a H2 hipotézist igazolódott.

A klubváltási szándék (2,55;2,24;1,99;1,73) alacsony átlagértékeket kapott, az ANOVA szerint tetten érhetőek szignifikáns eltérések az átlagok között ($F = 3,910$; $p < 0,01$). Az átlag a PARTNERSÉG klaszterben lett a legacsonyabb (1,73), míg az ELIDEGENEDETT klaszterben a legmagasabb (2,55). Szignifikáns különbséget a HŰVÖS (2,24) és a PARTNERSÉG (1,73) között találtunk. Erre építve elfogadjuk a H3 hipotézist.

A jégkorong abbahagyásának szándéka (1,91;1,29;1,22;1,13) még a klubváltási szándéknál is alacsonyabb átlagokat kapott minden klaszterben, viszont egyik számszerű különbség sem bizonyult szignifikánsnak a klaszterek között, dacára annak, hogy az ANOVA F-értéke egyébként szignifikánsnak mutatkozott ($F = 7,209$; $p < 0,001$). A számítások a H4 hipotézis tarthatóságát, elfogadását jelentik.

összefüggéseinek vizsgálatokor érdemes figyelembe venni a kapcsolatdimenziók (elköteleződés, közelség, kiegészítés) egyéni kombinációit, valamint ezek összefüggését a sportolók motivációs szabályozásával, klubváltási szándékával és sportágelhagyási szándékával. Az alábbiakban e hozzájárulások részletesebb kifejtésére kerül sor.

A cikkben bemutatott kutatás fókuszában a sportoló-edző kapcsolat egyes dimenzióiból kirajzolódó sportolói profilok alakulásának a vizsgálata volt a magyarországi jégkorong-akadémiák igazolt játékosai körében. Ezeket a profilokat mind ez ideig egyetlen tanulmány sem vizsgálta sem nemzetközileg, sem hazánkban. A CAR egyes komponensei erős összefüggésben lehetnek a sportmotivációs szabályozásokkal, illetve a sportoló klubváltási és sportágelhagyási szándékával – mindez kijelöli a profilok a relevanciáját a témakör tudományos vizsgálata kapcsán. A kutatás eredményeként négy egymástól szignifikánsan eltérő edző-sportoló kapcsolati profilt azonosítottunk. Az első csoportba tartoznak az ELIDEGENEDETTÉK, azok a sportolók, akik jellemzően a CAR affektív, a kognitív és a viselkedési komponensek tekintetében is alacsony minőségű edző-sportoló kapcsolatról adtak számot – ők a legkisebb elemszámú klaszter, a minta 6,4%-át teszik ki. Nagyobb számosságú klaszter a HŰVÖS csoport (30,2%), azok a játékosok, akik az érzelmi, az értelmi és a viselkedési dimenzióban is átlag alatti kapcsolatot észleltek az edzőjükkel összefüggésben. A harmadik csoportba tartoznak a 3 LÉPÉS TÁVOLSÁG klaszter tagjai, akik

11. táblázat

A sportpszichológiai következményváltozók összehasonlítása klaszterenként

	1 ELIDEGENEDETT	2 HŰVÖS	3 3 LÉPÉS TÁVOLSÁG	4 PARTNERSÉG	F	Post hoc
Amotiváció	3,44	2,50	1,96	1,50	13,509***	1>3;4 2>4
Külső Szabályozás	2,33	2,60	2,36	2,48	0,287	
Introjektált Szabályozás	4,15	4,80	5,42	5,53	5,390***	4>1;2; 3>1
Identifikált Szabályozás	4,23	4,62	5,22	5,56	8,295***	4>2
Integrált Szabályozás	4,23	4,52	5,24	5,51	9,125***	4>1;2 3>2
Belső Szabályozás	4,06	4,48	4,94	5,52	13,238***	4>1;2;3
Kilépési Szándék	2,55	2,24	1,99	1,73	3,910**	2>4
Sportágelhagyási szándék	1,91	1,29	1,22	1,13	7,209***	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Megjegyzés: A varianciahomogenitási feltételt teljesítő változóknál a Hochberg-féle tesztet futtattuk, a feltételt nem teljesítő változóknál a Dunnett-féle T3-tesztet.

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Jelen tanulmány három fő módon járul hozzá az edző-sportoló kapcsolattal (CAR) foglalkozó szakirodalomhoz. Először is, személyközpontú megközelítést alkalmazva azonosítja a jégkorongozók edző-sportoló kapcsolatának különböző profiljait. Másodsor, e módszertan alkalmazásával négy eltérő edző-sportoló kapcsolatprofil sikerült azonosítani, ami rámutat a játékosok közötti eltérésekre az elköteleződés, közelség és kiegészítés dimenzióban. Harmadrészt, a kutatás rávilágít arra, hogy az edző-sportoló kapcsolat és a sportpszichológiai tényezők

a minta 25,8%-át teszik ki, azok a jégkorongozók, akik némileg átlag feletti CAR-t mutatnak mindhárom dimenzióban. A negyedik csoportba (minta 37,6%-a) tartoznak az PARTNERSÉG klasztertagok, akik mind érzelmi, mind értelmi, mind viselkedési tekintetben magas minőségű edző-sportoló kapcsolatot észlelnek.

A négy alkalmazott profil az edző-sportoló kapcsolatot hasonlóan közelíti meg, mint Roux és munkatársai (2023) csoportosítása. A kutatásukban „Magas”, „Mérsékelt magas”, „Mérsékelt” és „Alacsony” profilokat különítettek el, és jelen kutatás eredményeihez hasonlóan a profilokat

szemléltető vonalak nem metszették egymást, azaz a négy klaszter sorrendje azonos volt mind a három dimenziót illető klaszterközéppontot tekintve. Kiemelendő, hogy a fenti összehasonlítás alapjául szolgált kutatásokban a profilokat más módszertannal vizsgálták a szerzők és nem vizsgálták azok kapcsolatát a klubváltási szándékkal és a sportágelhagyási szándékkal sem.

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy az edző-sportoló kapcsolat minősége jelentős mértékben befolyásolja a sportolók önmeghatározásának (SDT) szintjét, valamint hatással van a klubváltási és sportágelhagyási szándékukra, több esetben szignifikáns különbségek rajzolódtak ki. Azokban a klaszterekben, amelyekben a sportolók szorosabb kapcsolatot éreztek az edzőjükkel kapcsolatban, magasabb autonóm motivációs szinttel voltak jellemezhetőek a tagok. Az érzelmi dimenzió fejlesztése érdekében elengedhetetlen, hogy az edző empátiás hozzáállást tanúsítson, aktív hallgatást alkalmazzon, valamint olyan bizalmat építő visszajelzéseket nyújtson, amelyek érzelmileg biztonságos és motiváló környezetet teremtenek a sportolók számára (Lorimer & Jowett, 2010). A múltira összpontosító, negatív jellegű, értékelő visszacsatolás helyett a jövőorientált, pozitív irányú, fejlesztő fókuszáló visszajelzések előtérbe helyezése (Li et al., 2021), az érzelmi intelligencia fejlesztése, az aszertív kommunikáció erősítése (LaVoi, 2007) mind megfontolandó lehet. A kognitív kapcsolat erősítéséhez kell alkalmazniuk, miközben támogatják sportolóik önálló döntéshozatali képességeinek fejlődését, ezáltal elősegítve a közös célok mélyebb megértését (Jowett, 2024). Végül, a viselkedésszabályok fejlesztéséhez az edzők példamutató viselkedése, a sportolók egyéni szükségleteinek figyelembevétele, valamint a konstruktív visszacsatolások következetes alkalmazása elengedhetetlen, mivel ezek elősegítik a kölcsönös tiszteletet és az együttműködés hatékonyságát (Jowett & Poczwadowski, 2007). Eredményeink megerősítik azon a kutatások eredményeit, amelyek az interperszonális kapcsolatok, különösen az edző-sportoló kapcsolat jelentőségét hangsúlyozzák a sportolók pszichológiai jólléte és teljesítménye szempontjából – pl. Aranyérmes Sportpszichológiai Profil (Durand-Bush et al., 2023). Ebben a megközelítésben az edző szerepe nem csupán az irányításra szorítkozik, hanem a sportoló fejlődésének tágabb perspektívájú támogatása is markáns, amelyben az érzelmi és kognitív tényezők egyaránt meghatározóak.

A kevésbé szoros edző-sportoló kapcsolatot és alacsonyabb SDT-t mutató klaszterekben a sportolók nagyobb valószínűséggel jeleznek klubváltási szándékot. Ez arra utal, hogy a motiváció csökkenése és a nem megfelelő edzői támogatás hozzájárulhat az elvándorláshoz. A klubváltási szándék átlagai magasabbak voltak a sportágelhagyási szándéknál, ez arra utal, hogy a környezetváltás (és így az új edző keze alá kerülés) egy kézenfekvő exit stratégia azon sportolóknak, akik nem találják meg az összhangot a szakvezetőjükkel, de ez nem feltétlenül jelenti a teljes megcsömörlést a sportágtól. A legmagasabb sportágelhagyási szándékot azok a sportolók

mutatták, akik alacsonyabb SDT-értékkel és alacsonyabb edző-sportoló kapcsolati pontszámmal rendelkeztek. Ezek az eredmények megerősítik Trbojević és Petrović (2021) eredményeit, akik hasonló összefüggést találtak, továbbá alátámasztja azt a feltevést, hogy az edzői támogatás hiánya hozzájárulhat a sportpályafutás idő előtti befejezéséhez. Az eredmények fényében kiemelten fontos az edző-sportoló közötti megfelelő kapcsolat kialakítása, amelynek három fő komponense – kognitív, érzelmi és viselkedésszabály dimenzió – jelentős szerepet játszik a sportolók mentális egészségében és teljesítményében.

Összegzésként elmondható, hogy a jégkorongedzők számára hasznos lehet, ha felismerik és megértik játékosaik egyedi igényeit és sajátosságait. Ezáltal elősegíthetik a pozitív edző-játékos kapcsolatokat, miközben edzés-módszereiket az egyéni és csapatszintű dinamikához igazítják. Mindez hozzájárulhat egy támogató környezet kialakításához, amely elősegíti a játékosok fejlődését és a csapat sikerét (Géczi et al., 2022).

A kutatás korlátai és további kutatási irányok

Fontos kiemelni a jelen cikk korlátait is. Először is, a vizsgálat keresztmetszeti jellegű volt, így csupán összefüggéseket tudunk feltárni. Másrészt, mivel több klub játékosai is részt vettek a kutatásban, a klubok szervezeti kultúrájának, illetve versenypogramjának specifikus hatásai befolyásolhatták az eredményeket, ezért érdemes lehet a jövőbeli kutatásokban ennek a szerepét részletesebben vizsgálni. Harmadrészt, a kutatás során alkalmazott kérdőívek előre meghatározott kérdések segítségével gyűjtöttek adatokat, ami nem feltétlenül teszi lehetővé a vizsgált jelenség komplexitásának és finom részleteinek teljes körű megragadását. Mivel nem képesek mélyebb kontextuális vagy körülményi tényezőket feltárni, ez bizonyos mértékig korlátozhatja a vizsgált jelenség megértését.

Az arra utaló eredmények, hogy a támogató edzői környezet és az autonóm és a belső motiváció között összefüggés van, felvetik a tranzakciós és transzformációs vezetési stílusok edzői eszköztárba való bevonásának kérdését: további vizsgálatok tárgya lehet, hogy miként alapozhatják meg az egyes vezetési stílusok a jó CAR-t (Welty Peachey & Burton, 2012). Ezek révén mélyebb megértésünk lehetne arról: a két vezetési stílus ötvözése miként biztosít lehetőséget arra, hogy a sportolók egyrészt egy strukturált és következetes rendszerben dolgozzanak (tranzakciós vezetés), másrészt hogyan járulhat hozzá, hogy olyan támogató és inspiráló környezetben fejlődjenek, amely elősegíti a belső motiváció és a hosszú távú elköteleződés kialakulását (transzformációs vezetés).

A jövőbeli kutatásokban érdemes lehet kvalitatív megközelítést alkalmazni annak érdekében, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a jelenségek komplexitásába, az edző-sportoló kapcsolaton túli tényezők (pl. sportoló kapcsolata a csapattársaival) szerepének feltárásába a motiváció, a klubváltási szándék és a sportágelhagyási szándék tekintetében. A jelen kutatásban alkalmazott kérdőíves adatgyűjtés megismétlése lehetővé tenné a változások és trendek időbeli nyomon követését a magyar elit jégkorongozó fiatalok körében. Emellett a kérdőív alkalmazása

különböző országokban lehetőséget biztosítana az eredmények tágabb társadalmi-kulturális kontextusban való értelmezésére is.

Felhasznált irodalom

- Adie, J.W., & Jowett, S. (2010). Meta-Perceptions of the Coach–Athlete Relationship, Achievement Goals, and Intrinsic Motivation Among Sport Participants. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(11), 2750–2773. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00679.x>
- Appleton, P.R., & Hill, A.P. (2012). Perfectionism and Athlete Burnout in Junior Elite Athletes: The Mediating Role of Motivation Regulations. *Journal of Clinical Sport Psychology, 6*(2), 129–145. <https://doi.org/10.1123/jcsp.6.2.129>
- Bowers, D.G., & Seashore, S.E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly, 11*(2), 238. <https://doi.org/10.2307/2391247>
- Chan, Y.H. (2003). *Quantitative Data – Parametric & Non-parametric Tests*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Quantitative-Data-%E2%80%93-Parametric-%26-Non-parametric-Chan/f45fb9e652d0186f5bce3bbd4c42547f1c29d9e2>
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology, 21*(4), 328–354.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology, 2*(1), 34–45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Choi, H., Jeong, Y., & Kim, S.K. (2020). The Relationship between Coaching Behavior and Athlete Burnout: Mediating Effects of Communication and the Coach–Athlete Relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(22), 8618. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228618>
- Colarelli, S.M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 633–642. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.633>
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed). Sage Publications, Inc.
- Cumming, J., Hall, C., Harwood, C., & Gammage, K. (2002). Motivational orientations and imagery use: A goal profiling analysis. *Journal of Sports Sciences, 20*(2), 127–136. <https://doi.org/10.1080/026404102317200837>
- Davis, L., Appleby, R., Davis, P., Wetherell, M., & Gustafsson, H. (2018). The role of coach-athlete relationship quality in team sport athletes' psychophysiological exhaustion: Implications for physical and cognitive performance. *Journal of Sports Sciences, 36*(17), 1985–1992. <https://doi.org/10.1080/02640414.2018.1429176>
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Durand-Bush, N., Baker, J., Van Den Berg, F., Richard, V., & Bloom, G. A. (2023). The Gold Medal Profile for Sport Psychology (GMP-SP). *Journal of Applied Sport Psychology, 35*(4), 547–570. <https://doi.org/10.1080/10413200.2022.2055224>
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed). Sage Publications, Inc.
- Freire, G.L.M., Contreira, A.R., De Moraes, J.F.V.N., De Oliveira, D.V., Fiorese, L., & Do Nascimento Junior, J.R.A. (2022). Coach-athlete relationship, team cohesion and motivation in Brazilian youth athletes: A cluster analysis. *Human Movement, 24*(3), 44–53. <https://doi.org/10.5114/hm.2023.116531>
- Fűrész, D.I., & Takács, A. (2021). A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. *Közgazdasági Szemle, 68*(10), 1089–1108. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.10.1089>
- Géczi, G., Gurisatti, L., & Komlósi, L.I. (2022). Complex Ice Hockey Team Performance Model based on Expert Interviews. *Physical Culture and Sport. Studies and Research, 95*(1), 76–84. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2022-0013>
- Gencer, E. (2021). The Relationship between Self-Esteem, Satisfaction with Life and Coach-Athlete Relationship. *Journal of Educational Issues, 6*(2), 493. <https://doi.org/10.5296/jei.v6i2.18028>
- Gillet, N., Berjot, S., Vallerand, R., Amoura, C., & Rosnet, E. (2012). Examining the Motivation-Performance Relationship in Competitive Sport: A Cluster-Analytic Approach. *International Journal of Sport Psychology, 42*, 79–102.
- Gillet, N., Vallerand, R.J., & Rosnet, E. (2009). Motivational clusters and performance in a real-life setting. *Motivation and Emotion, 33*(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s11031-008-9115-z>
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gustafsson, H., Carlin, M., Podlog, L., Stenling, A., & Lindwall, M. (2018). Motivational profiles and burnout in elite athletes: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise, 35*, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.11.009>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th edition). Cengage.
- Harman, H. (1976). *Modern factor analysis* (3rd ed). The University of Chicago Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Managing Research and Development Personnel: An Application of Leadership Theory. *Research Management, 12*(5), 331–338. <https://doi.org/10.1080/00345334.1969.11755973>
- Hodge, K., & Petlichkoff, L. (2000). Goal Profiles in Sport Motivation: A Cluster Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 22*(3), 256–272. <https://doi.org/10.1123/jsep.22.3.256>

- Hofmans, J., Wille, B., & Schreurs, B. (2020). Person-centered methods in vocational research. *Journal of Vocational Behavior, 118*, 103398. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103398>
- Howard, M.C., & Hoffman, M.E. (2018). Variable-Centered, Person-Centered, and Person-Specific Approaches: Where Theory Meets the Method. *Organizational Research Methods, 21*(4), 846–876. <https://doi.org/10.1177/1094428117744021>
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jin, H., Kim, S., Love, A., Jin, Y., & Zhao, J. (2022). Effects of leadership style on coach-athlete relationship, athletes' motivations, and athlete satisfaction. *Frontiers in Psychology, 13*, 1012953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012953>
- Jowett, S., & Ntoumanis, N. (2004). The Coach-Athlete Relationship Questionnaire (CART-Q): Development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 14*(4), 245–257. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2003.00338.x>
- Jowett, S., & Wylleman, P. (2006). Interpersonal relationships in sport and exercise settings: Crossing the chasm. *Psychology of Sport and Exercise, 2*, 119–123. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2005.08.001>
- Jowett, S. (2007). Interdependence Analysis and the 3+1Cs in the Coach-Athlete Relationship. In *Social Psychology in Sport* (pp. 15–27). Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492595878>
- Jowett, S., & Poczwadowski, A. (2007). Understanding the Coach-Athlete Relationship. In *Social Psychology in Sport* (pp. 3–14). Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492595878>
- Jowett, S., & Felton, L. (2014). Coach–Athlete relationships and attachment styles within sport teams. In *Group dynamics in exercise and sport psychology* (2nd ed) (pp. 73–90). Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203794937-5>
- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach–athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology, 16*, 154–158. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.006>
- Jowett, S. (2024). The coach-athlete relationship within a cross-boundary team of experts: A conceptual analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology, 1*–16. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2024.2416968>
- Kiss, C. (2014). *A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem. <https://doi.org/10.14267/phd.2014058>
- Kiss, C., & Nagy, A. (2024). Motivation Profiles, Perceived Motivational Climate, Coping Perceptions and Anxiety Among Elite Young Ice Hockey Players. *Physical Culture and Sport Studies and Research, 105*(1), 65–81. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2024-0025>
- Kovács K., F. Földi R., & Gyömbér N. (2021). Az Edző-Sportoló Kapcsolat Kérdőív hazai adaptációja, a sportoló szemszögén keresztül. *Magyar Sporttudományi Szemle, 22*(90), 12-20. <https://real.mtak.hu/158557/1/MSTT-Szemle-2021-2-honlapra-12-20.pdf>
- Lafrenière, M.A.K., Jowett, S., Vallerand, R.J., Donahue, E.G., & Lorimer, R. (2008). Passion in Sport: On the Quality of the Coach-Athlete Relationship. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 30*(5), 541–560. <https://doi.org/10.1123/jsep.30.5.541>
- LaVoi, N.M. (2007). Expanding the Interpersonal Dimension: Closeness in the Coach-Athlete Relationship. *International Journal of Sports Science & Coaching, 2*(4), 497–512. <https://doi.org/10.1260/174795407783359696>
- Lee, A.S.Y., Standage, M., Hagger, M.S., & Chan, D.K.C. (2019). Sport injury prevention in-school and out-of-school? A qualitative investigation of the trans-contextual model. *PLOS ONE, 14*(9), e0222015. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222015>
- Lee, S., Kwon, S., Jang, D., & Kwon, H. (2023). The effect of coach-athlete fit on the coach–athlete relationship in team sport: Role of trust in coach. *International Journal of Sports Science & Coaching, 18*(4), 986–993. <https://doi.org/10.1177/17479541231164771>
- Lemyre, P.N., Hall, H.K., & Roberts, G.C. (2008). A social cognitive approach to burnout in elite athletes. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 18*(2), 221–234. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2007.00671.x>
- Li, J., Chen, B., & Zhang, Y. (2021). Adopting Evaluative Conditioning to Improve Coach-Athlete Relationships. *Frontiers in Psychology, 12*, 751990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751990>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lorimer, R., & Jowett, S. (2010). The influence of role and gender in the empathic accuracy of coaches and athletes. *Psychology of Sport and Exercise, 11*(3), 206–211. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.12.001>
- Mageau, G.A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Sciences, 21*(11), 883–904. <https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- Massey, F.J. (1951). The Kolmogorov-Smirnov Test for Goodness of Fit. *Journal of the American Statistical Association, 46*(253), 68–78. <https://doi.org/10.1080/01621459.1951.10500769>
- Maydeu-Olivares, A., & McArdle, J.J. (Eds.). (2005). *Contemporary psychometrics*. L. Erlbaum.
- McGee, V., & DeFreese, J.D. (2019). The Coach-Athlete Relationship and Athlete Psychological Outcomes. *Journal of Clinical Sport Psychology, 13*(1), 152–174. <https://doi.org/10.1123/jcsp.2018-0010>
- Mohd Kassim, A.F., Jamal, N.M.A., Syed Omar, S.S., Kamaruddin, H.K., Akmal Anuar, N., & Che Zakaria, M.S. (2024). Coach-athlete relationship, trust and confidence among team sport athletes. *Malaysian Journal of Sport Science and Recreation, 20*(1), Article 1. <https://doi.org/10.24191/mjssr.v20i1.1094>

- Nicholls, A.R., Earle, K., Earle, F., & Madigan, D.J. (2017). Perceptions of the Coach–Athlete Relationship Predict the Attainment of Mastery Achievement Goals Six Months Later: A Two-Wave Longitudinal Study among F. A. Premier League Academy Soccer Players. *Frontiers in Psychology, 8*, 684. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00684>
- Nicholls, A.R., & Perry, J.L. (2016). Perceptions of Coach–Athlete Relationship Are More Important to Coaches than Athletes in Predicting Dyadic Coping and Stress Appraisals: An Actor–Partner Independence Mediation Model. *Frontiers in Psychology, 7*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00447>
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory Vol. 3*. McGraw-Hill.
- Paic, R., Kajos, A., Meszler, B., & Prisztóka, G. (2018). A magyar nyelvű sportmotivációs skála (H-SMS) validációja és eredményei. *Magyar Pszichológiai Szemle, 73*(2), 159–182. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.002>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Raedeke, T.D. (1997). Is athlete burnout more than just stress? A sport commitment perspective. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 19*(4), 396–417. <https://doi.org/10.1123/jsep.19.4.396>
- Riemer, H. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 55–73). Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492595878>
- Roberts, G.C., Nerstad, C.G.L., & Lemyre, P.N. (2018). Motivation in Sport and Performance. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.150>
- Rottensteiner, C., Konttinen, N., & Laakso, L. (2015). Sustained Participation in Youth Sports Related to Coach–Athlete Relationship and Coach–Created Motivational Climate. *International Sport Coaching Journal, 2*(1), 29–38. <https://doi.org/10.1123/iscj.2014-0060>
- Roux, V., Martinet, G., & Trouilloud, D. (2023). Temporal dynamics of the quality of the coach–athlete relationship over one season among adolescent handball players: A latent class analysis approach. *International Journal of Sport and Exercise Psychology, 21*(6), 1107–1124. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2022.2109185>
- Sajtos L., & Mitev A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Schutz, R.W., & Gessaroli, M.E. (1993). Use, misuse, and disuse of psychometrics in sport psychology research. In R. Singer, M. Murphey, & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 901–917). MacMillan.
- Shapiro, S.S., & Wilk, M.B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika, 52*(3–4), 591–611. <https://doi.org/10.1093/biomet/52.3-4.591>
- Shartle, C.L. (1979). Early Years of the Ohio State University Leadership Studies. *Journal of Management, 5*(2), 127–134. <https://doi.org/10.1177/014920637900500203>
- Sorkkila, M., Tolvanen, A., Aunola, K., & Ryba, T.V. (2019). The role of resilience in student-athletes’ sport and school burnout and dropout: A longitudinal person-oriented study. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 29*(7), 1059–1067. <https://doi.org/10.1111/sms.13422>
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tojari, F., Soheili, B., & Manouchehri, J. (2013). Validation of an instrument for measuring coach–athlete relationship in Iranian sport leagues. *Advances in Environmental Biology, 7*(14), 4667–4670.
- Trbojević Jocić, J., & Petrović, J. (2021). Understanding of dropping out of sports in adolescence: Testing the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Kinesiology, 53*(2), 245–256. <https://doi.org/10.26582/k.53.2.7>
- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senecal, C., & Vallieres, E.F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement, 52*(4), 1003–1017. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>
- Vella, S.A., Oades, L.G., & Crowe, T.P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach–athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education & Sport Pedagogy, 18*(5), 549–561. <https://doi.org/10.1080/17408989.2012.726976>
- Vieira, L.F., Nascimento Junior, J.R.A.D., Pujals, C., Jowett, S., Codonhato, R., & Vissoci, J.R.N. (2015). Adaptação transcultural e propriedades psicométricas do questionário de relacionamento treinador-atleta brasileiro (CART-Q) – Versão atleta. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano, 17*(6), 635. <https://doi.org/10.5007/1980-0037.2015v17n6p635>
- Weiss, M.R., Ebbeck, V., & Horn, T.S. (1997). Children’s Self-Perceptions and Sources of Physical Competence Information: A Cluster Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 19*(1), 52–70. <https://doi.org/10.1123/jsep.19.1.52>
- Wekesser, M.M., Harris, B.S., Langdon, J., & Wilson, C.H. (2021). Coaches’ impact on youth athletes’ intentions to continue sport participation: The mediational influence of the coach–athlete relationship. *International Journal of Sports Science & Coaching, 16*(3), 490–499. <https://doi.org/10.1177/1747954121991817>
- Welty Peachey, J., & Burton, L.J. (2012). Transactional or transformational leaders in intercollegiate athletics? Examining the influence of leader gender and subordinate gender on evaluation of leaders during organizational culture change. *International Journal of Sport Management, 13*, 115–142. <https://doi.org/10.1123/jis.2.2.245>

- Welty Peachey, J., Zhou, Y., Damon, Z.J., & Burton, L.J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management, 29*(5), 570–587.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Williams, J.M., & Krane, V. (2001). Psychological Characteristics of Peak Performance. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sports Psychology: Personal Growth to Peak Performance* (4th ed), (pp. 137–147). Mountain View.
- Yang, S.X., & Jowett, S. (2012). Psychometric properties of the Coach-Athlete Relationship Questionnaire (CART-Q) in seven countries. *Psychology of Sport and Exercise, 13*(1), 36–43.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2011.07.010>
- Zaker, N.A., & Parnabas, V.A. (2018). The correlation between coach-athlete relationship and motivation among Universiti Teknologi MARA (UiTM) Shah Alam athletes. *Movement, Health and Exercise, 7*(1).
<https://doi.org/10.15282/mohe.v7i1.173>

A VEZETÉSI STÍLUS HATÁSA A KKV-K TELJESÍTMÉNYÉRE

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON SME PERFORMANCE

A vállalkozások irányításának szempontjából a vezetési stílus az egyik legfontosabb terület, így a szerző célja, hogy a témakörben 2015 és 2022 között megjelent nemzetközi irodalmakat elemezze és meghatározza a domináns vezetési stílusokat a KKV-k vonatkozásában, valamint empirikus vizsgálat során feltárja ezek hatását a KKV-k teljesítményére. A téma feldolgozása során először szisztematikus irodalomkutatást végzett a Scopus és a Web of Science adataira támaszkodva, majd az empirikus kutatást az EMIS adatbázisban található magyar KKV-k bevonásával végezte el. A tanulmány két kutatási kérdés mentén mutatja be a domináns vezetési stílusokat (főbb tanulmányok, hivatkozások időbeli alakulása, országszintű megjelenés) és a transzformációs, tranzakciós és laissez-faire vezetési stílusok hatását a vállalkozások teljesítményére. A kutatás korlátait képezik a használt publikációs források adatbázisai, valamint a nyelvi limitáció, de nem tér ki a COVID-19 világválság hatásaira sem, amelyek tovább bővíthetik a kutatás irányait.

Kulcsszavak: KKV, vezetési stílus, teljesítmény, szisztematikus irodalomkutatás, empirikus kutatás

Leadership style is one of the most critical areas of enterprise management. Therefore, the author aims to examine the international literature from 2015 to 2022 and identify the most dominant leadership styles, along with empirical research to prospect their effects on SME (small and medium-sized enterprise) performance. The author conducted a systematic literature review with data from the Scopus and Web of Science databases, then empirical research involving Hungarian SMEs from the EMIS database. The study addresses two main research questions regarding the most dominant leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) and their effects on performance. The limitations of the research are the publication databases used, language barriers, and the effects of the COVID-19 pandemic. These could expand the directions of research.

Keywords: SME, leadership style, performance, systematic literature review, empirical research

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Czucka-Varga Vivien^a (varga.vivien@ktk.pte.hu) PhD-hallgató

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 03. 10-én, javítva: 2025. 06. 30-án és 2025. 07. 24-én, elfogadva: 2025. 07. 24-én.

The article was received: 10. 03. 2025, revised: 30. 06. 2025 and 24. 07. 2025, accepted: 24. 07. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány* / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A vezetés magában foglalja az emberek irányítását, befolyásolását a korábban meghatározott célok elérése érdekében (Meirinhos et al., 2023). Egy folyamatról van szó, amely nemcsak befolyásolja a munkavállalókat, de elősegíti a kitűzött célok elérését is (Rahman et al., 2022). Emellett értelmet és irányt ad egy kollektív erőfeszítésnek, és ösztönzi a munkavállalókat e cél elérésére (Meirinhos et al., 2023; Chipunza & Matsumunyan, 2018). Ez a folyamat

kulcsszerepet játszik a vállalkozás különböző problémáinak a megoldásában, valamint a társadalmi és gazdasági teljesítmény javításában (Kruse & Rosing, 2023). Ehhez elengedhetetlen, hogy a vállalkozás vezetőjének a viselkedése és személyes tulajdonságai is arra irányuljanak, hogy képes legyen befolyásolni a munkavállalókat (Fariz, 2022), valamint előre látni a jövőbeli folyamatokat a megfelelő teljesítmény elérése érdekében (Para-González, et al., 2018).

A tanulmány betekintést nyújt arra vonatkozóan, hogy a vezetési stílus hatást gyakorol-e a kis- és középvállalkozások teljesítményére. Emellett vizsgálja, hogy a különböző vezetési stílusok pozitív vagy negatív irányba hatnak a KKV-k teljesítményére. Ennek megvilágítása érdekében a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

K1: A fellelhető szakirodalom alapján melyek a legdominánsabb vezetési stílusok a KKV-k estében?

Ennek meghatározása a szisztematikus irodalomkutatás (SLR) módszerével, valamint a PRISMA modell alkalmazásával valósult meg, amelyek segítségével feltárhatók a vezetési stílusok területén megjelent aktuális publikációk, továbbá, megismerhetők azok a vezetési stílusok, amelyek leginkább a kutatások tárgyát képezik.

K2: A szisztematikus irodalomkutatás eredményeként meghatározott vezetési stílusok hogyan befolyásolják a kis- és középvállalkozások teljesítményét?

Ennek megválaszolásához empirikus kutatás valósult meg, amelynek keretében az Emerging Markets Information Service (EMIS) adatbázisban szereplő jelenleg is működő magyarországi KKV-k adtak választ a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének kapcsolatát vizsgáló kérdésekre.

A tanulmány először bemutatja a vonatkozó irodalom legfontosabb megállapításait, összefüggéseit. Ezt követően a két kutatási kérdés mentén prezentálja a szisztematikus irodalomkutatás módszerét és annak eredményét, majd pedig az empirikus kutatás módszertanát és főbb megállapításait. Végül a tanulmány összegzi a kutatási eredményeket és említést tesz a limitációkról is.

Szakirodalmi áttekintés

A KKV-k szerepe, jelentősége

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) kulcsfontosságú szereplői a gazdaságnak, különösen Magyarországon, ahol a vállalkozások túlnyomó többsége ebbe a kategóriába tartozik. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint a működő vállalkozások 99,9%-a minősül KKV-nak, és ezek biztosítják a vállalkozási szférában dolgozók 75%-át. A KKV-k gazdasági jelentősége nem csupán a munkahelyek teremtésében nyilvánul meg, hanem a hozzáadott érték előállításában is, hiszen a KSH adatai alapján a KKV-szektor a vállalkozások hozzáadott értékének 55%-át realizálja (KSH, 2024).

Bár a magyar gazdaság egyre inkább globalizálódik, a kis- és középvállalkozások (KKV-k) túlnyomó többsége továbbra is elsősorban hazai piacokon működik. Az Európai Unió belüli vagy nemzetközi üzleti tevékenységet végző vállalkozások száma viszonylag alacsony. Ennek egyik fő oka a túlzott költségekhez kapcsolódó nehézségek, amelyek megakadályozzák a KKV-kat abban, hogy belépjenek a nagyobb piacokra. A regionális működés ugyanakkor lehetőséget ad a vállalatok számára, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a piaci változásokhoz, és jelentős hatással bírnak az adott régió foglalkoztatási helyzetére is (Gerő, Kincses & Tóth, 2021). A kutatások szerint a regionális működés hatása a vállalkozások teljesítményére eltérő lehet, ami arra utal, hogy a regionális

gazdasági és intézményi környezet jelentős befolyással van a cégek sikerességére (Szerb & Hornyák, 2016). Azonban KKV-k teljesítményét nem csupán a pénzügyi források, hanem a vállalati kompetenciák is alapvetően meghatározzák, mint például a menedzsmentképeségek, a technológiai innováció és a piaci alkalmazkodóképesség. E kompetenciák kulcsszerepet játszanak a vállalatok hosszú távú sikerében és fenntarthatóságában (Szerb et al., 2020).

A kis- és középvállalkozások esetében, mivel a tulajdonos és a vezető egy személyben felelős a stratégiai tervezésért, végrehajtásért és ellenőrzésért, a vezető szerepe különösen fontos a vállalkozás teljesítményének javítása szempontjából (Roffai et al., 2022).

Összességében a KKV-k gazdasági szerepe meghatározó, mivel nemcsak munkahelyeket teremtenek, hanem hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez és innovációhoz is. Fejlődésük érdekében kulcsfontosságú a vezetési kompetenciák, különösen a digitális készségek folyamatos fejlesztése, valamint a gyorsan változó gazdasági környezethez való alkalmazkodás képessége.

A vezetés szerepe a KKV-kban

A vezetés a menedzsment egyik legalapvetőbb funkcióját képezi, melynek oka, hogy a vezetők szakmai tevékenysége és felkészültsége nagymértékben befolyásolja a szervezetek eredményességét. Ennélfogva kiemelt jelentőségű, hogy a vezetők megfelelő ismeretekkel és gyakorlati tapasztalattal rendelkezzenek. Ebből adódóan a vezetéselméletben az egyik alapvető kérdés annak vizsgálata, hogy a vezetői képességek veleszületett adottságok-e, vagy pedig elsajátíthatók és fejleszthetők (Kuráth & Bányai, 2024). Nemzetközi kutatások rámutattak arra is, hogy a vezetés az egyik legjelentősebb, ugyanakkor legkevésbé feltárt jelenség a menedzsment területén. A vezetés fogalmát a XIX. század végéig nem használták szervezeti környezetben; elsőként katonai és politikai szervezetekben jelent meg, majd fokozatosan terjedt el a gazdasági szférában is, alkalmazkodva annak sajátosságaihoz (Freihat, 2020). Az elmúlt öt évtizedben a vezetéselmélet jelentős fejlődésen ment keresztül, számos kutatás foglalkozott a vezetők jellemzőivel és tulajdonságaival a szervezeti teljesítmény optimalizálása érdekében (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A vezetők többsége hatalmát arra használja, hogy befolyásolja az alkalmazottakat a szervezeti célok megvalósítása érdekében, ugyanakkor ez a magatartás kedvezőtlen esetben félelmet kelthet a munkavállalókban, ami csökkentheti elégedettségüket, növelheti a stresszt, és végső soron magasabb fluktuációhoz és teljesítménycsökkenéshez vezethet. Ezért különösen fontos, hogy a vezetők hatalmukat olyan módon gyakorolják, amely elősegíti a funkcionális vitákat és az együttműködést a szervezet fejlődése érdekében (Kispál-Vitai, 2013). Ezen túlmenően azoknak a vezetői tulajdonságoknak, mint az empátia, az elhivatottság és a karizma, nagyobb hangsúlyt kell kapniuk a zsarnoki vezetési stílussal és a tradicionálisan férfiasnak tekintett attitűdökkel szemben (Kruse & Rosing, 2023).

A mai összetett és kiszámíthatatlan gazdasági környezetben olyan vezetőkre van szükség, akik képesek

hatékonyan irányítani és motiválni az alkalmazottakat, továbbá eredményesen kommunikálnak és bevonják a munkavállalókat az üzleti célok meghatározásába (Meirinhos et al., 2023). A vezetői kiválóság ezért különösen fontos szerepet tölt be, amely egyrészt a vezető által irányított szervezet teljesítményében, másrészt a vezető önfejlesztésében és érzelmi intelligenciájában nyilvánul meg. A személyes alázat és a szakmai elhivatottság a vezetők esetében alapvető jelentőségű a szervezeti kiválóság elérése szempontjából (Bányai & Sipos, 2019). A vezetői készségek és tapasztalatok mellett a megbízhatóság és a tisztesség olyan kritikus tényezők, amelyek hozzájárulnak a vezetők hitelességéhez a munkavállalók szemében (Erat, Kitapci & Akcin, 2020). A hatékony szervezeti változások megvalósítása érdekében elengedhetetlen, hogy a vezetők felismerjék a változás szükségességét, új jövőképet alkoszanak, és ezáltal növeljék az alkalmazottak elkötelezettségét az új célok iránt (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2021). Az alkalmazotti elkötelezettség fokozható azáltal, ha a vezetők olyan tényezőkre koncentrálnak, amelyek támogatják a munkavállalók fejlődését, mint például a vezetési stratégiák megújítása, a vezetői gyakorlatok finomítása és az üzleti folyamatosság biztosítása a szervezeti stabilitás érdekében (Rahman et al., 2022; Freihat, 2020). A stratégia sikeres megvalósítása ugyanakkor mind a vezetők, mind az alkalmazottak részéről proaktív együttműködést követel meg (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2021). Emellett a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy a szervezeti értékeket és normákat beépítsék a célok kialakításába, és biztosítsák, hogy a munkavállalók is magukénak érezzék ezeket az értékeket. Ez a megközelítés jelentős hatást gyakorol a szervezeti kultúrára, a munkafolyamatokra, valamint a gazdasági és pénzügyi eredményekre (Meirinhos et al., 2023).

A vezetési stílusok vizsgálatára számos különböző megközelítés létezik. E stílusokat olyan dinamikus kapcsolatrendszerként érdemes értelmezni, amelyek a vezetők és a munkavállalók közötti kölcsönös hatásokon alapulnak. Ezek a dinamikus interakciók várhatóan mindkét fél számára megnövekedett motivációt és személyes fejlődés iránti igényt generálnak. Továbbá, a vezetési stílusok alapvetően meghatározzák a vezető viselkedését az alkalmazottakkal szemben (Chipunza & Matsumunyan, 2018). A korábbi kutatások eredményei arra utalnak, hogy a vezetők különböző stílusokat alkalmaznak szervezeti céljaik elérése érdekében, és hangsúlyozzák, hogy nincs univerzálisan alkalmazható vezetési modell (Turaeva, 2023). A vezetéselmélet területén a legfontosabb elméletek a következők:

Tulajdonságelmélet: A tulajdonságelmélet, más néven a Nagy Ember elmélet, Thomas Carlyle nevéhez fűződik. Az elmélet alapvetően azt állítja, hogy a vezetői szerepre alkalmas egyének különleges, veleszületett képességekkel, tulajdonságokkal és tehetséggel rendelkeznek, amelyeket nem lehet elsajátítani (Fischer et al., 2022). A kutatások azt mutatják, hogy a vezetői sikereséget meghatározó kulcsfontosságú tulajdonságok közé tartozik a fizikai erőnlét, a döntéshozatali képesség, az alkalmazkodóképesség, a munkavállalók motiválása és a

megbízhatóság (Deshwal & Ali, 2020). E tulajdonságok alapján különböző vezetői tulajdonságprofilok alakíthatók ki, amelyek három fő területre oszthatók: intelligencia, személyiség, valamint meggyőző és együttműködési készségek (Fischer et al., 2022).

Magatartáselmélet: A magatartáselmélet szerint a vezetők a tanulás és az élettapasztalataik révén fejlesztik ki vezetési stílusukat és képességeiket, mivel korábbi tapasztalataikból tanulnak. Ebből következik, hogy a vezetési normák elsajátíthatók, és mások is képesek lehetnek ezeket megtanulni. Az elmélet értelmében a vezető sikerességét nem a vele született tulajdonságok, hanem sokkal inkább a cselekedetei és magatartása határozzák meg (Fischer et al., 2022). A magatartáselméleten belül a legismertebb modellek közé tartozik Lewin (1975) három vezetési stílusa: az autoriter, a demokratikus és a laissez-faire stílus.

Kontingenciaelmélet: A kontingenciaelmélet a korábbi vezetési elméletek (például Taylor, Fayol és Weber munkássága) továbbfejlesztése révén alakult ki, és az elmúlt évtizedekben jelentős fejlődésen ment keresztül (Dobák & Antal, 2016). Az elmélet alapvető állítása, hogy a vezetők számára nem egyetlen, fix vezetési stílus alkalmazása javasolt, hanem az adott szituációkhoz kell alkalmazkodniuk, és a helyzetnek megfelelő vezetési stílust kell választaniuk (Deshwal & Ali, 2020). Ennek következményeként a kontingenciaelmélet szituációs elméletként is ismert. A kontingenciaelmélet azt sugallja, hogy különböző helyzetekben eltérő megoldások lehetnek eredményesek. Így a vezető sikeressége nem annyira a személyiségétől, mint inkább a kontextusokhoz való alkalmazkodástól függ, amely alapot adhat a hatékony vezetéshez. Az elmélet tehát azt vizsgálja, hogy az adott szituációk, mint például a külső környezet és a vállalat belső jellemzői, hogyan befolyásolják a formális szervezeti struktúra különböző aspektusait (Dobák & Antal, 2016). A kontingenciaelmélet egyik előnye, hogy szinte minden helyzetben lehetőséget biztosít a megfelelő vezetési stílus kiválasztására. Ugyanakkor negatív hatása is lehet, mivel a vezetők gyakran csak az adott helyzetre koncentrálnak, miközben figyelmen kívül hagyhatnak olyan fontos tényezőket, mint a munkavállalók jóléte (Fischer et al., 2022).

Modern elméletek: A jelenkori vezetéselméletek számos vezetési stílust azonosítanak. Kiemelkedő példák közé tartozik a transzformációs vezetés, amely a vezető azon képességére épít, hogy befolyásolja, motiválja a munkavállalókat, és kreatív, kihívásokkal teli feladatokkal látja el őket. Ezzel szemben a tranzakciós vezetés olyan vezetési stílust képvisel, ahol a vezetők jutalmazással ösztönzik a munkavállalókat a jobb teljesítmény elérésére (Burns, 1978). Az etikus vezetés alapja az etikai normák, értékek és hiedelmek tiszteletben tartása. Az etikus vezető figyelembe veszi a személyiségi jogokat, az emberi méltóságot, és fontos számára a bizalom, tisztesség, hit és őszinteség. E vezetési stílus szoros kapcsolatban áll a vezető erényességével, mivel döntéseit erkölcsi alapelvei befolyásolják. Végül a szolgáló vezetés az etikus vezetés egy új irányvonala, amely különösen a munkavállalók fejlődésére és előmenetelére helyezi a hangsúlyt, figyelembe

véve az alkalmazottak igényeit, és aktívan segítve őket (Kumar, 2018).

A kortárs vezetélméletben számos új, alternatív vagy feltörekvő vezetési stílus is megjelent, amelyek változó gazdasági, társadalmi, technológiai környezetre adott válaszként alakultak ki. Ide tartozik többet között:

- az autentikus vezetés: amely önzonosságra, az etikus viselkedésre és az átláthatóságra épít (Avolio & Gardner, 2005),
- a digitális vezetés: amely a digitális átalakulás menedzselésében és a technológiai újítások alkalmazásában játszik kulcsszerepet (Zeike et al., 2019),
- az agilis vezetés: amely a rugalmasságot, alkalmazkodóképességet és decentralizált döntéshozatalt helyez el előtérbe (Joiner & Josephs, 2007),
- a coaching alapú vezetés: amely az egyéni és csapat-szintű fejlődés támogatására, a visszacsatolásra és a tanulás ösztönzésére fókuszál (Whitemore, 2010),
- a fenntartható vezetés: amely a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság integrálását helyezi a stratégiai döntéshozatal középpontjába (Hargreaves & Fink, 2004),
- az empatikus vezetés: amely az érzelmek felismerésére és kezelésére épül, különösen a munkahelyi kapcsolatokban (Goleman, 1995).

A bemutatott vezetési stílusok különböző mértékben jelennek meg a KKV-k gyakorlatában. A tulajdonságmélet és a magatartásmélet kevésbé releváns ebben a szektorban, mivel a KKV-vezetők többsége nem tudatos vezetői karrierút mentén fejlődik, hanem gyakran beletanul a szerepbe. Ezzel szemben a kontingenciaelmélet és az adaptív vezetési gyakorlatok már inkább illeszkednek a KKV-k dinamikus környezetéhez (Bencsik, 2021; Turaeva, 2023). A transzformációs és a szolgáltató vezetés bizonyos elemei – például a motiváció, a jövőképzés vagy az alkalmazottak fejlesztésére való törekvés – megjelenhetnek a KKV-k kultúrájában, de ezek gyakran informális keretek között történnek és ritkán alapulnak tudatos stratégiai tervezésen. A hazai kutatások is rámutatnak arra, hogy a magyar KKV-vezetők gyakran intuitív módon döntenek, és kevésbé használják a strukturált vezetési modelleket (Pintér, 2023). Ennek fényében különösen fontos annak vizsgálata, hogy a nemzetközi szakirodalomban milyen vezetési stílusokat, tényezőket vagy indikátorokat tekintenek meghatározónak a KKV-k teljesítményére vonatkozóan – ezt vizsgálja a következő fejezet az első kutatási kérdés mentén.

A vezetési stílusok és a vállalkozások teljesítményének összefüggései

A vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A jobb szervezeti teljesítmény és a jobb vállalkozói eredmények elérése érdekében a vezetők tulajdonságai is a fókuszba kerülnek (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A vezetési stílusok függvényében a vállalkozások vezetői képesek befolyásolni a munkavállalókat annak érdekében, hogy a kitűzött célokat el tudják érni (Rahman et

al., 2022). Tehát egyfajta dinamikus kapcsolatról lehet beszélni, amely a vezető és a munkavállalók között jön létre, annak érdekében, hogy mindegyik fél motivált legyen és érdekelt a megfelelő eredmények elérésében (Chipunza & Matsumunyane, 2018). A vezető megfelelő vezetési stílusának köszönhetően képes lesz a vállalkozás a felmerülő problémák megoldására és a gazdasági teljesítmény javítására (Kruse & Rosing, 2023). Ezek alapján a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H1: A vezetési stílus és a KKV-k teljesítménye között szignifikáns kapcsolat van.

A transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A szakirodalom-kutatás során egyértelművé vált, hogy a transzformációs vezetők kifejezetten motiváló hatással vannak az alkalmazottakra (Ishii, Takemura & Ichikawa, 2020), támogatják őket a szervezeti célok elérésében (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022) és új szakmai megoldásokat biztosítanak a munkavállalók számára (Carrión, Ramírez & Flores, 2018). Ezáltal a munkavállalók megkapják a szükséges támogatást ahhoz, hogy proaktívan meg tudják oldani a felmerülő problémákat (Messmann, Evers & Kreijns, 2022). Ebből adódóan a dolgozók képesek azonosulni a vezetőkkel és elkötelezettek lesznek a munkahelyük iránt (Rao-Nicholson et al., 2016), így képesek lesznek arra is, hogy jobban teljesítsenek, mint amilyen teljesítményt eredetileg célul tűztek ki (Kruse & Rosing, 2023). Ezek alapján a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H2: A transzformációs vezetés pozitív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

A tranzakciós vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A szakirodalom szerint a tranzakciós vezetők egyik fontos ismérve a munkavállalók szoros megfigyelése (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A vállalkozás által meghatározott célok elérése érdekében a tranzakciós vezető jutalmazási és büntetési rendszert alakít ki (Meirinhos et al., 2023), amellyel egyértelműen az a cél, hogy fokozza a teljesítményt (Hussain et al., 2018). Azonban attól függően, hogy ennek a rendszernek melyik gyakorlatát alkalmazza a vezető, eltérő lehet a kívánt hatás. Ugyanis, az anyagi jutalom esetében, mivel a munkavállaló elveszíti a motivációját, nem valósul meg a teljesítménynövelés. A szóbeli jutalom, már jóval motiválóbb a munkavállalók számára, mivel örömmel tölti el őket, ezért képes fokozni a motivációjukat, ezáltal hozzá tudnak járulni a vállalkozás jobb teljesítményéhez. Az esetleges szankciók alkalmazása pedig szintén kifejezetten negatív hatással van a munkavállalói motivációra, ezáltal a vállalkozás teljesítményére is (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019). Ezek alapján tehát a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H3: A tranzakciós vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

A laissez-faire vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A laissez-faire vezetési stílust képviselő vezetők nem vállalják a felelősséget és a döntéseket is átruházzák a beosztottakra (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022), emellett a munkafolyamatokba sem avatkoznak be, még akkor sem, amikor a munkavállalók egyértelműen nem a kitűzött célok felé haladnak (Cantermi et al., 2022). A laissez-faire a vezetésnek egy passzív megközelítése, lényegében a vezetés hiánya valósul meg az ilyen stílust képviselő vezetők esetében (Chammas & Hernandez, 2019). Két dimenzióját lehet megkülönböztetni, egyik a passzív vezetés, amely során a vezető már csak akkor avatkozik közbe, ha túlságosan súlyosak a problémák (Meirinhos et al., 2023), másik pedig a vezetői magatartás teljes hiánya, amikor nemcsak felelősségvállalásról nem lehet beszélni, hanem a vezetőnek tekintélye sincs az alkalmazottakkal szemben (Al-Subaie et al., 2021). Ez a magatartás pedig kifejezetten negatív hatással van a munkavállalók teljesítményére (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Ezek alapján tehát a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H4: A laissez-faire vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

Szisztematikus irodalomkutatás

Az első kutatási kérdés megválaszolása érdekében a szisztematikus irodalomkutatás módszerét alkalmazom, amely átlátható és reprodukálható módon teszi lehetővé a vizsgált témakör szempontjából legrelevánsabb szakirodalom feltárását (Szigeti & Hornyák, 2024). A szisztematikus irodalomkutatás (SLR) módszertana biztosítja, hogy a szakirodalmi források megfelelő szűrők alkalmazásával, rendezési és értékelési folyamatot követően kerüljenek kiválasztásra, ezáltal létrehozva egy olyan szakirodalom-listát, amely a lehető legnagyobb mértékben illeszkedik a kutatási kérdéshez (Paul et al., 2021). Annak érdekében azonban, hogy a vizsgálatba valóban a legrelevánsabb publikációk kerüljenek bevonásra, elengedhetetlen a gondosan megválasztott kulcsszavak alkalmazása (Szigeti & Hornyák, 2024).

Lekérdezés

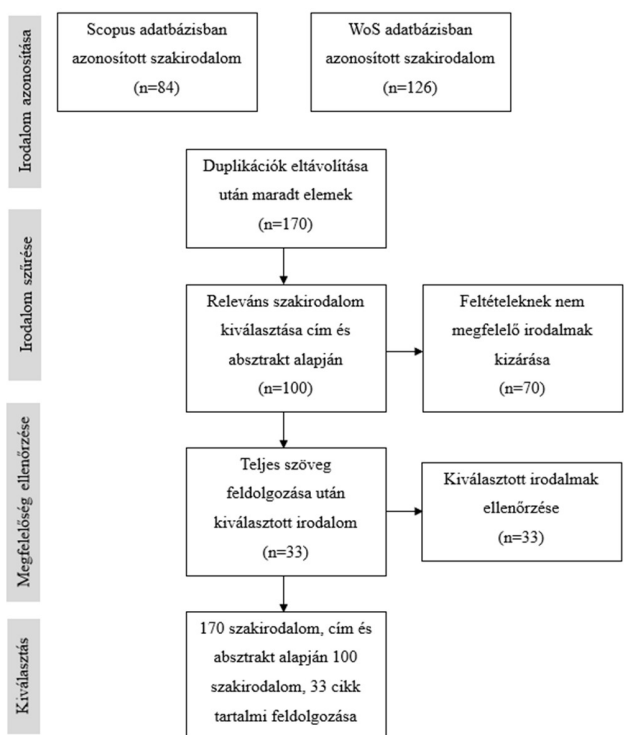
A nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban vizsgált vezetési stílusok feltárása érdekében a Scopus és a Web of Science adatbázisok segítségével állítottam össze egy szakirodalom-listát, amelyhez az adatgyűjtés 2023.10.16-án valósult meg. A tanulmánytípus kiválasztásakor a folyóiratcikkek mellett döntöttem, mert megbízható és objektív forrásnak minősülnek, továbbá olyan naprakész kutatási eredményeket tartalmaznak, amelyek szakmailag megalapozott módszertannal vannak alátámasztva (Machi & McEvoy, 2012). A lekérdezés során 2015 és 2022 között megjelent publikációkra szűrtem, tekintettel arra, hogy 2015-től olyan jelentős piaci és gazdasági változások zajlottak le – például az európai uniós és a magyar támogatási programok hatására –, amelyek érdemben befolyásolták a KKV-k teljesítményét (OECD, 2016). A

folyóiratok kategóriái közül a „Business Management and Accounting”, valamint az „Economics, Econometrics and Finance” területeket választottam, mert ezek a kategóriák tartalmaznak legnagyobb mértékben olyan cikkeket, amelyek a piaci trendeket, gazdasági környezetet, vállalkozási stratégiákat vizsgálják sok esetben empirikus kutatásokkal alátámasztva. Továbbá a kiválasztott cikkek nyelve az angol volt, hogy biztosítsam a nemzetközi relevanciát és összehasonlíthatóságot. Annak érdekében, hogy a kutatáshoz leginkább illeszkedő cikkeket találjak a keresőkifejezések között a „leadership AND management” szerepelt, kulcsszóként pedig a „performance”-t adtam meg.

Az irodalomgyűjtés eredményeként létrejött adatállomány feldolgozása során a PRISMA irányelveket (Page et al., 2021) követve jártam el, első lépésként kiszűrve a duplikációkat. Az így megtisztított listát az absztraktok átvizsgálásával tovább szűkítettem, amelynek eredményeként egy olyan adatállomány állt rendelkezésre, amely alkalmas további elemzések elvégzésére.

1. ábra

Releváns szakirodalmak feltárása a PRISMA modell alkalmazásával



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

A keresés összesen 210 db tudományos folyóiratban megjelent cikket eredményezett, amelyeket az 1. ábra szemléltet. A duplikációk kiszűrése után 170 cikk absztraktját vontam elemzés alá. Az absztraktok áttekintése során további 70 cikket zártam ki, mert bár vezetéselméletekkel foglalkoztak, nem vizsgálták ezek hatását a vállalkozások teljesítményére. Így végül száz tanulmányt dolgoztam fel részletesebben. Az alaposabb elemzés során megállapítottam, hogy a tanulmányok összesen 61 különböző vezetési

stílust tárgyaltak. A vezetési stílusok előfordulási gyakoriságának vizsgálata alapján a transzformációs vezetési stílus volt a leggyakrabban vizsgált (52 tanulmány), ezt követte a tranzakciós vezetés (19 tanulmány), valamint a laissez-faire vezetési stílus (9 tanulmány).

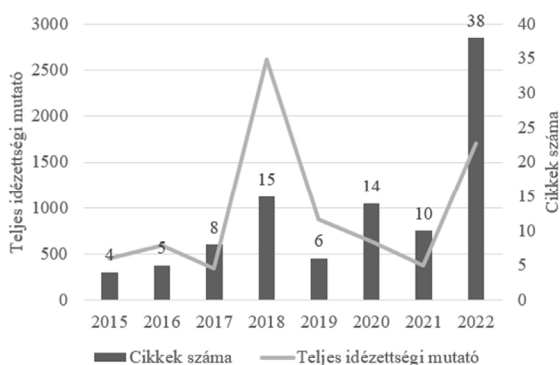
Eredmények

A publikációs trendek időbeli alakulása

A kutatásban a „leadership and management” és „performance” kulcsszavak alkalmazásával, 2015-2022 közötti időszakra vonatkozóan végzett szisztematikus irodalomkutatás eredményeként létrejött korpusz elemzésén keresztül mutatom be a tématerületet. A témában megjelent folyóiratcikkek számát és teljes idézettségi mutatóját szemlélteti a 2. ábra évenkénti bontásban. A PRISMA modell alapján leszűrt száz releváns folyóirat darabszáma 2015-2018 között folyamatosan növekedett, majd 2019-ben visszaesés mutatkozik a vezetési stílusokkal foglalkozó publikációk számában. 2020-ban további növekedés látszik, azonban magasán a legtöbb tanulmányt 2022-ben publikálták a vezetési stílusok és a vállalkozás teljesítményének vonatkozásában. A cikkeknek 62%-a 2020-2022 között jelent meg, amely arra enged következtetni, hogy a téma aktuális és nemzetközi szinten is kiemelten foglalkoztatja a kutatókat. A hivatkozási számokat tekintve 2018-ban egy kiugró értéket lehet látni, amely abból adódik, hogy akkor jelent meg egy olyan cikk, amely kritikai szempontból vizsgálja meg Kurt Lewin vezetéselméletét. Abból kifolyólag, hogy Lewin kísérletei a vezetéselméletek alapjának tekinthetők, az ehhez kapcsolódó kritikai cikk is kiemelten magas idézettségi mutatóval rendelkezik.

2. ábra

A korpuszt alkotó cikkek darabszáma és idézettségi mutatója év szerint, n=100



Forrás: saját szerkesztés

A publikáló országok vizsgálata

A témában megjelent száz publikációhoz összesen 287 szerző kapcsolható, ami egyértelműen jelzi, hogy a vezetési stílusok és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat jelentős nemzetközi érdeklődést vált ki. Az 1. táblázatban látható azoknak az országoknak a listája, amelyekben a legtöbb témával kapcsolatos publikáció

megjelent. Az elemzések alapján a tanulmányok 73%-a Európában jelent meg, amely összhangban áll azzal a ténnyel, hogy az Európai Unióban több, mint 32 millió kis- és középvállalkozás működik, amelyek az összes EU-s vállalkozás 99%-át adják, az új munkahelyek 85%-át teremtik, valamint az EU-s hozzáadott érték háromötödét teszik ki (EC, 2024). Ezen adatok fényében érthető, hogy a KKV-k kutatása nemcsak a támogatáspolitikai szintjén, hanem a tudományos közösség számára is kiemelt jelentőségű. Európán belül az Egyesült Királyságban jelenik meg a legtöbb kutatás a KKV-k teljesítménye és a vezetési stílus vonatkozásában. Ugyanakkor a KKV-k világgazdaságra gyakorolt jelentős befolyása miatt Európán kívül is számos kutatás foglalkozik a témával: az amerikai kontinensen a publikációk 14%-a, Ázsiában 8%-a, míg Afrikában 5%-a jelent meg.

1. táblázat

A leggyakrabban publikáló országok a korpuszt alkotó cikkek alapján, n=100

Országok	Publikációk száma
Egyesült Királyság	46
Svájc	12
Egyesült Államok	8
Dél-Afrika	5
Kanada	5
Ukrajna	4
Románia	3
Hollandia	2
Irán	2
Lengyelország	2
Malajzia	2
Svédország	2
Brazília	1
Csehország	1
Dél-Korea	1
India	1
Pakisztán	1
Spanyolország	1
Törökország	1

Forrás: saját szerkesztés a Scopus és a WoS adatbázisok alapján

A korpusz tartalmi vizsgálata

A Scopus és a Web of Science adatbázisokból származó szakirodalomlisták összevonását, valamint a PRISMA modell alkalmazásával végzett szűrést követően létrejött korpuszban összesen 61 különböző vezetési stílust sikerült azonosítani. Ezek közül a tíz leggyakrabban vizsgált vezetési stílust a 2. táblázat szemlélteti, a hivatkozások számával kiegészítve. A kutatás eredményei egyértelműen igazolják, hogy a nemzetközi szakirodalomban a transzformációs vezetés bizonyul a leggyakrabban vizsgált stílusnak, amely 52 alkalommal jelent meg a száz feldolgozott cikkben. Emellett a transzformációs vezetést elemző publikációk hivatkozási száma is kiemelkedően magas, ami alátámasztja ennek a vezetési stílusnak a jelentőségét. Hasonlóképpen gyakran foglalkoznak a kutatók a tranzakciós vezetési stílussal, amely 19 alkalommal fordult elő

az elemzett tanulmányokban és ezekre a publikációkra is jelentős számú hivatkozás érkezett más szerzők részéről. Ezzel szemben, bár a laissez-faire vezetési stílust is több tanulmány vizsgálta, a rájuk érkező hivatkozások száma viszonylag alacsonynak bizonyult.

2. táblázat

A KKV-k teljesítményét befolyásoló vezetési stílusok előfordulási gyakorisága

Vezetési stílus	Cikkek száma	Citációk száma
transzformációs vezetés	52	5182
tranzakciós vezetés	19	2683
laissez-faire vezetés	9	298
autentikus vezetés	8	483
autokratikus vezetés	8	227
részvételen alapuló vezetés	8	216
tekintélyelvű vezetés	6	338
etikus vezetés	5	229
befogadó vezetés	5	392
hatékony vezetés	4	68

Forrás: saját szerkesztés a Scopus és a WoS adatbázisok alapján

A szisztematikus irodalomkutatás eredményei alapján az első kutatási kérdésre adható válasz egyértelműen az, hogy a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetési stílusok jelentek meg a leggyakrabban a nemzetközi szakirodalomban a KKV-k vezetési gyakorlatainak vizsgálata során. A feltárt irodalom alapján ezek a vezetési stílusok az alábbiak szerint jellemezhetők.

A transzformációs vezetési stílus

A transzformációs vezetés fogalmát Burns (1978) vezette be a múlt század végén. Ez a vezetési stílus elősegíti a vezető és a beosztottak közötti szorosabb interakciókat, annak érdekében, hogy egy inspiráló jövőképet alkossanak (Carrión, Ramírez & Flores, 2018). Az ilyen vezetői magatartással az alkalmazottak pontosan azt a támogatást kapják, amelyre szükségük van, amikor proaktív módon akarják a munkával kapcsolatos problémákat megoldani (Messmann, Evers & Kreijns, 2022). A transzformációs vezető lényegében a jövőképre, a bizalomépítésre, az alapértékek meghatározására, a folyamatos tanulásra, valamint a hosszú távú fenntarthatóságra helyezi a hangsúlyt. Ezáltal egy olyan helyzetet teremt, ahol az alkalmazottak kapcsolatban állnak egymással, így növelve a dolgozói motivációt (Erat, Kitapci & Akcin, 2020).

Avolio és Bass (2002) úgy írták le a transzformációs vezetést, hogy az négy aldimenzióból tevődik össze. Az első dimenzió az idealizált befolyás, amely lényegében a vezető karizmájára utal. Ezek a vezetők figyelmet fordítanak az alkalmazottak elkötelezettségére, elégedettségére, valamint a vezetői hatékonyság megítélésére (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A második dimenzió az inspiráló motiváció, amely során a vezető egyéni és csapatszinten is képes motiválni az alkalmazottakat, ezáltal lelkesévé és optimistává válnak. Ilyen módon arra ösztönzi őket, hogy minél inkább törekedjenek a jövőbeni célok elérésére, saját magatartásával pedig modellezi azt

a kívánt cselekményt, amelyet a munkavállalóktól elvár. A harmadik dimenzió az intellektuális stimuláció, amelynek keretében a vezető arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy kreatívak legyenek, merjenek kérdezni, és vitásak meg a problémákat, szükség esetében pedig képesek legyenek új megoldásokat találni a problémák megoldására (Meirinhos et al., 2023). Lényegében lehetőséget ad arra, hogy kritikát fogalmazzanak meg a saját és a csoportjuk munkájával, teljesítményével kapcsolatban ezáltal hozzájárulnak a szervezeti stratégia megvalósításához. A negyedik dimenzió pedig az egyénre szabott mérlegelés, aminek révén a transzformációs vezető lehetőséget adhat a munkavállalóknak arra, hogy részt vegyenek a stratégiaalkotás folyamatában azáltal, hogy figyelembe veszik a szükségleteiket, aggályait és a visszajelzéseiket (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2021).

Tranzakciós vezetési stílus

A tranzakciós vezetés a szervezeti célok elérését szerződéses alapokon nyugvó, világosan meghatározott elvárások és teljesítménymutatók mentén kívánja biztosítani. A tranzakciós vezetők a munkavállalók viselkedését és teljesítményét szoros ellenőrzéssel és visszacsatolással követik nyomon, elsődlegesen arra törekedve, hogy a kijelölt feladatok időben és a szabályok szerint teljesüljenek (Obaid et al., 2022). E megközelítés a hagyományos vezetési modellek közé tartozik, amelyben az elvárt teljesítmények elérését jutalmak és szankciók rendszere motiválja (Fariz, 2022).

A tranzakciós vezetés két fő megnyilvánulási módját a szakirodalom aktív és passzív vezetésként különbözteti meg:

Az aktív tranzakciós vezetés képviselői világos célokat tűznek ki, értékelik a szervezetek igényeit, figyelemmel kísérik a beosztottak munkáját és teljesítményét. Az aktív figyelemnek köszönhetően beavatkoznak és korrekciós intézkedéseket tesznek, ha hiányosságokat tapasztalnak (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Ily módon a vezető interakcióba lép a munkavállalókkal és instrukciókkal látja el őket arra vonatkozóan hogyan folytassák a munkát, és milyen módon teljesítsék azt, amiben megállapodtak a szervezet céljainak elérése érdekében. Tehát világossá teszi a munkavállalók számára az elfogadható magatartást az elérendő célok érdekében, viszont ezt anélkül teszi, hogy motiválná a munkavállalót a hatékonyabb munkavégzésre (Meirinhos et al., 2023). Lényegében a tranzakciós vezetés egy olyan vezetői irányzat, amelyben a vezetők elsősorban a teljesítmény számszerű nyomon követésére és a szabályok betartására fókuszálnak. Azonban számos kutatás rámutatott arra, hogy ezek a vezetők nem mindig rendelkeznek azokkal az interperszonális készségekkel, mint például az empátia vagy a hosszú távú stratégiai látásmód, amelyek a munkavállalók mélyebb motiválásához és fejlesztéséhez szükségesek lennének (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022).

A passzív tranzakciós vezetés képviselőinek cselekedetei a vállalkozás víziójára és a küldetésre összpontosuljanak. A vezető motiváló és kihívást jelentő elvárásokat alkalmaz, bizalmat és tiszteletet tanúsít a beosztottak

iránt, valamint arra törekszik, hogy erősítse a munkavállalókban a céges jövőképet (Meirinhos et al., 2023). Ezzel lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára bizonyos fokú szabadságra. Erre azért adnak lehetőséget, mert a foglalkoztatási szabályok egyértelműen meghatározzák az elérendő célokat, így a munkavállalók dönthetnek azzal kapcsolatban, hogyan érik el ezeket (Rao-Nicholson et al., 2016). Ezáltal a tranzakciós vezetési stílus is képes hozzájárulni a munkavállalók motivációjához és elégedettségéhez (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Így egy támogató légkör jön létre, amely hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók egyfajta pszichológiai biztonságban legyenek a munkahelyükön.

A tranzakciós vezetés rendszerint teljesítménymutatókra és rövid távú célokra épül. Ennek megfelelően a vezetők világos, mérhető mérföldköveket határoznak meg, amelyeken keresztül a munkavállalók előrehaladása objektíven nyomon követhető (Rao-Nicholson et al., 2016). Bár ez a megközelítés hozzájárulhat az operatív hatékonysághoz, gyakran felszínes vezető-beosztott kapcsolatokhoz vezet, mivel az interakciók jellemzően a feladatvégzés köré szerveződnek, nem pedig a munkavállalók hosszú távú fejlesztését szolgálják (Cantermi et al., 2022).

A laissez-faire vezetési stílus

A laissez-faire vezetési stílus esetében a vezetők mind a felelősséget, mind pedig a döntési jogot átruházzák a beosztottjaikra (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Ez a vezetésnek egy passzív megközelítése, azzal, hogy a vezetők kibújnak a felelősség alól lényegében a vezetés hiánya valósul meg (Chammas & Hernandez, 2019). Ezáltal a vezetők nem hatékonyak és vezetési stílusukkal negatív hatással vannak a munkavállalók teljesítményére is (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Nemcsak, hogy felelősséget nem vállalnak a laissez-faire stílust képviselő vezetők, de nem is avatkoznak be a munkafolyamatokba akkor sem, amikor nem a kitűzött cél felé haladnak, ezáltal komoly problémák is adódhatnak (Cantermi et al., 2022). Ezt a fajta vezetést bizonyos fokú apátia jellemzi a vezető részéről a szervezet problémáival és stratégiai jövőképeivel szemben. Az apátia hatása még inkább észrevehető akkor, ha a problémák súlyosbodnak és valamilyen beavatkozást igényelnének (Meirinhos et al., 2023).

A laissez-faire vezetési stílusnál nincs olyan munkahelyi környezet, amelyben meghatározott célokat tűznek ki, és nem készítenek megfelelő cselekvési terveket sem (Meirinhos et al., 2023; Cantermi et al., 2022). Ennek a vezetési stílusnak két dimenzióját lehet megkülönböztetni. Egyrészt a passzív vezetést, amely a vezetésnek egy olyan aspektusa, amikor a vezető már csak akkor cselekszik, ha a problémák túl súlyosak (Meirinhos et al., 2023). Ennek következtében a munkavállalókban bizalmatlanság alakul ki a vezetőség irányába. Ezáltal a laissez-faire vezetési stílus nem járul hozzá a munkavállalók pszichológiai biztonságérzetéhez (Rao-Nicholson et al., 2016). A másik dimenziója pedig a vezetői magatartás teljes hiánya (Meirinhos et al., 2023). Ebbe beletartozik,

hogy a vezető nemcsak, hogy a teljes felelősségvállalásról mond le, de tekintélye sincsen az alkalmazottak irányába (Al-Subaie et al., 2021). Ezáltal egy általános munkavállalói elégedetlenség alakul ki a szervezetben, amely rossz minőségű elvégzett munkát eredményez, csökken a munkavállalók hatékonysága is, amely a vállalkozás teljesítményére kifejezetten negatív hatással van (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022).

A szakirodalmi áttekintés alapján kirajzolódik, hogy a különböző vezetési stílusok eltérő módon befolyásolhatják a kis- és középvállalkozások teljesítményét. A releváns szakirodalom feltárását követően bemutatom a kutatás módszertanát, a minta jellemzőit, valamint az elemzés főbb eredményeit.

Az empirikus kutatás

A második kutatási kérdés megválaszolása érdekében empirikus vizsgálat zajlott az EMIS adatbázisban elérhető, Magyarországon működő kis- és középvállalkozások körében. A kérdőíves lekérdésezést megelőzően hipotéziseket fogalmaztam meg a vezetési stílusok és a vállalkozás teljesítménye közötti összefüggések feltárására.

Módszertan

A kérdőíves felmérés célja, hogy feltárja a vállalkozásokat irányító vezetők által alkalmazott vezetési stílusokat, valamint ezek kapcsolatát a vállalkozások teljesítményével. A kutatás alapjául a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X Short) szolgált, amelyet Bass és Avolio (1997) dolgozott ki a vezetés teljes kiterjedése modell (Full Range Leadership Model – FRLM) keretében. A modell célja, hogy komplex módon ragadja meg a vezetői magatartásformák teljes spektrumát. A modell három alapvető vezetési stílust különböztet meg: a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetést. A modell egyúttal dimenzionálisan is strukturált, azaz minden vezetési stílus meghatározott viselkedési dimenziók mentén azonosítható. Kulcsüzenete, hogy a vezetés nem egyetlen stílus követéséből áll, hanem a helyzetfüggő alkalmazkodás, a stílusok rugalmas kombinálása teszi lehetővé a szervezeti hatékonyság növelését. Filep (2018) kiemeli, hogy a vezetők sikeressége azon múlik, mennyire képesek egyensúlyt teremteni saját viselkedésük és az alkalmazott vezetési stílusok között.

A kérdőív 45 állítást tartalmaz, amelyek a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetési stílusokhoz kapcsolódó dimenziók mentén szerveződnek. A kérdőívet a vállalkozások vezetői töltötték ki, önértékelés formájában, az önreflexió lehetőségét biztosítva. Az állításokra adott válasz ötfokozatú Likert-skálán történt (0=egyáltalán nem, 1=néha, 2=néha igen, 3=gyakran, 4=mindig).

A kérdőív másik része a vállalkozás teljesítményére irányult. Ennek kidolgozásához több nemzetközi kutatás szolgált elméleti alapként (Kim, 2022; Kusa et al., 2022; Mantok et al., 2019; Nuryakin, 2021; Oni et al., 2019; Rochiyati et al., 2022). Az eredeti kérdéseket adaptáltam a magyar KKV-szektor sajátosságaihoz. A válaszadók szintén ötfokozatú Likert-skálán értékelték, milyen

mértékben jellemzőek az adott teljesítményindikátorok a vállalkozásukra (1=egyáltalán nem, 5=teljes mértékben). Az így kapott adatokból teljesítményindexeket képeztem, amely kvantitatívan jellemzi az egyes vállalkozások eredményességét.

Az empirikus adatok feldolgozása során egyrésztől egyváltozós varianciaelemzést (one-way ANOVA) használtam annak meghatározására, hogy a különböző vezetési stílusokhoz tartozó vállalkozások teljesítménye között van-e szignifikáns eltérés. Másrésztől egyváltozós lineáris regresszioelemzés segítségével a vezetési stílusok és a teljesítményindex közötti összefüggés irányának és erőségének vizsgálatát végeztem el.

Minta

Az empirikus vizsgálathoz az EMIS adatbázisból készítettem lekérdezést 2023. november 24-én olyan magyar vállalkozásokra vonatkozóan, amelyek a KKV-szektor képviselik, tehát a foglalkoztatotti létszámuk nem haladja meg a 249 főt, és az ipari ökoszisztéma valamely iparágába tartoznak. A kezdeti adatállomány több, mint 12.000 sort tartalmazott, azonban a szűrés különböző kritériumok alapján szükségessé vált, így a végső adatállomány ennél jóval kevesebb vállalkozást tartalmazott. Kizártam azokat a vállalkozásokat, amelyekkel szemben a lekérdezés napjáig csődeljárási, felszámolási, végelszámolási vagy kényszertörési intézkedés indult meg. Emellett eltávolítottam azokat a vállalkozásokat is, amelyekhez sem telefonos, sem e-mail-es elérhetőség nem volt fellelhető. Ennek eredményeként a végső adatállományban összesen

5.868 vállalkozás szerepelt. A kérdőívet e-mailen keresztül küldtem ki a végső adatállományban szereplő összes vállalkozásnak. A felmérés 2024. januárja és 2024. májusa között zajlott, amely időszak alatt 415 vállalkozó vett részt a kutatásban.

Összesen 34 db mikrovállalkozás, 286 db kisvállalkozás és 95 db középvállalkozás vett részt a felmérésben. Budapesten vettek részt legtöbben a kérdőív kitöltésében, összesen 87 db vállalkozás. A legaktívabb vármegye Pest vármegye volt, itt összesen 58 db vállalkozás küldött vissza válaszokat. A legalacsonyabb kitöltési arányt Nógrád vármegyében értem el, innen ugyanis összesen egy vállalkozás vett részt, de alacsony volt a részvétel Jász-Nagykun-Szolnok és Vas vármegyékben is (3. táblázat).

A vállalkozások működési idejét vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók többsége, mintegy 63,4% a 21–30 év, valamint a 11–20 év közötti működési idővel rendelkező vállalkozásokból kerül ki. A mikrovállalkozások között kizárólag olyanok szerepelnek, amelyek működési ideje nem haladja meg a 40 évet, míg a kisvállalkozások esetében szintén ez jellemző, hogy a működésük nem terjed túl ezen az időkereten. Ugyanakkor ezen szintén 2% kivétel található, akik több, mint 40 éve vannak jelen a piacon. A középvállalkozásnál az a tendencia figyelhető meg, hogy hosszabb működési időszakokkal rendelkeznek: a válaszadó középvállalkozások közel 18%-a már több, mint 40 éve van jelen a piacon, sőt, van olyan középvállalkozás is, amely már 80 éve működik (4. táblázat).

3. táblázat

Vállalkozások vármegyei megoszlása a vállalkozástípus és vezetőinek neme szerinti bontásban

Vármegye	Mikrovállalkozás		Kisvállalkozás		Középvállalkozás	
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő
Bács-Kiskun	1		14	2	2	1
Baranya			7	7	3	3
Békés	1		6	4	3	4
Borsod-Abaúj-Zemplén			15	1	1	
Budapest	9		48	7	21	2
Csongrád-Csanád			10	4	5	1
Fejér	2	1	11	5	2	2
Győr-Moson-Sopron			14	8	1	
Hajdú-Bihar	3	1	11	2	1	3
Heves	1		8	1	3	
Jász-Nagykun-Szolnok			2	1	4	1
Komárom-Esztergom			5	4	3	
Nógrád			1			
Pest	5	1	28	13	7	4
Somogy	1	1	4	3	1	
Szabolcs-Szatmár-Bereg	2		6	4	2	1
Tolna		1	5	4	0	1
Vas			3	1	4	1
Veszprém	2		8	3	1	2
Zala	2		5	1	3	2
Összesen	21	5	211	75	67	28

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

A vállalkozások működési idejének megoszlása vállalkozástípus és vezetőjének neme szerinti bontásban

Működési idő	Mikrovállalkozás		Kisvállalkozás		Középvállalkozás	
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő
1 és 10 év között	3		18	6	5	1
11 és 20 év között	10	3	57	27	9	1
21 és 30 év között	7	1	92	25	18	13
31 és 40 év között	9	1	39	16	24	7
41 és 50 év között			3		2	3
51 és 60 év között					4	1
61 és 70 év között			2		2	1
71 és 80 év között				1	2	1
80 évnél több					1	
Összesen	29	5	211	75	67	28

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

Az iparági besorolásokat az EB által meghatározott ipari ökoszisztéma alapján állapítottam meg. Ez alapján a felmérésben részt vevő vállalkozások többsége, közel 31%-a az építőiparhoz tartozik. Jelentős számban töltötték ki a kérdőívet az áru- és személyszállítás, gépjárműiparhoz tartozó vállalkozások, valamint az agrár- és élelmiszeripart képviselőik. A legkevesebb kitöltés a proximitásalapú gazdasághoz tartozó vállalkozásoktól érkezett, akik a számítógépek és személyi és háztartási cikkek javításával, háztartások munkaadói tevékenységével, valamint a háztartások saját felhasználású differenciálatlan áru- és szolgáltatástermelő tevékenységével foglalkoznak. Emellett a textiliparból és a védelmi iparból is ugyanilyen kevés kitöltés érkezett.

A 415 kitöltő közül 307 férfi és 108 nő volt. A férfi kitöltők között jelentős túlsúlyban voltak a felső vezetők, amely kategóriába beletartoznak a tulajdonosok is. A férfi felső vezetők 34%-a 21 és 30 év közötti időtartamot töltött már el az adott vállalkozásnál, 30%-uk pedig 11–20 éve

része a vállalkozás életének. Egy olyan vezető volt, aki már több, mint 40 éve vezeti a vállalkozását. A női kitöltők az összes kitöltő 26%-át teszik ki, az ő esetükben is a felső vezetők voltak túlsúlyban a kitöltés tekintetében. A legtöbb női felső vezető 11–20 éve vezeti a vállalkozást, ők a női vezetők 42%-át jelentik. 32%-uk pedig 1–10 éve vesznek részt a vállalkozás életében. Egy olyan női vezető volt, aki már több, mint 50 éve irányítja a vállalkozását (5. táblázat).

A kutatásban alkalmazott minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes magyarországi KKV-szektorra nézve. A válaszadó vállalkozások önkéntesen vettek részt a felmérésben, így a minta önszelekciós torzítást hordozhat, különösen a válaszadói hajlandóság és az elérhetőség szempontjából. A nem reprezentatív minta ellenére a vizsgálat hasznos betekintést nyújt a válaszadók körében jellemző tendenciákba és a vezetői szemléletmódok, valamint teljesítményfelfogások gyakorlati vonatkozásaiba. Az eredmények értelmezésekor azonban figyelembe

A vállalkozások iparági besorolása vállalkozástípus és vezetőjének neme szerinti bontásban

Iparág	Mikrovállalkozás		Kisvállalkozás		Középvállalkozás	
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő
agrár - élelmiszeripar	2	1	13	12	13	8
áru- és személyszállítás, gépjárműipar	3		38	13	11	1
digitális eszközök iparága	3		5	3	3	
egészségügyi ipar	1	1	16	10	4	2
elektronikához kapcsolódó iparágak			6	3	3	1
energiaigényes iparágak	4		12	2	7	
építőipar	7	1	81	19	11	9
kiskereskedelem	6	2	19	4	5	1
kulturális és kreatív iparágak	1		2	2	4	2
megújuló energiaforrások	1		16	1	2	
proximitásalapú gazdaság, szociális gazdaság és polgári biztonság iparágai	1					
textilipar						1
turizmus			3	6	3	3
védelmi ipar és űripar					1	
Összesen	29	5	211	75	67	28

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

kell venni, hogy azok nem általánosíthatók a teljes KKV-szektorra, csupán a mintában szereplő vállalkozások jellemzőit tükrözi.

Eredmények

Az MLQ alapján a vezetési stílus 9 dimenzióban jelenik meg, melyek három fő kategóriába sorolhatók. Ezt szemlélteti a 6. táblázat.

mutat, így alkalmas a vezetési stílusok mérésére az empirikus kutatás kontextusában.

Az MLQ hivatalos értékelési módszere alapján tehát a felmérésben részt vevő vállalkozások 67,95%-a a transzformációs vezetési stílust, 26,02%-a a tranzakciós vezetési stílust, 1,69%-a a laissez-faire vezetési stílust alkalmazza, míg 4,34%-a vegyes vezetési stílust képvisel a vállalkozása irányítása során.

6. táblázat

Az MLQ kérdőív értékelése és megbízhatóságának vizsgálata

Skála neve	Rövidítés	Kérdések száma	Cronbach α
<i>Transzformációs vezetés</i>			
Idealizált befolyás (attribútum)	IA	10, 18, 21, 25	0,848
Idealizált befolyás (viselkedés)	IB	6, 14, 23, 34	0,813
Lelkesítő motiváció	IM	9, 13, 26, 36	0,859
Szellemi ösztönzés	IS	2, 8, 30, 32	0,748
Személyre szabott megfontolás	IC	15, 19, 29, 31	0,904
<i>Tranzakciós vezetés</i>			
Feltételes jutalmazás	CR	1, 11, 16, 35	0,727
Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)	MBE-A	4, 22, 24, 27	0,813
<i>Passzív/elkerülő vezetés</i>			
Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)	MBE-P	3, 12, 17, 20	0,633
Laissez-faire	LF	5, 7, 28, 33	0,779

Forrás: saját szerkesztés az MLQ értékelési útmutató és az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A vezetési stílusok meghatározása a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) egyes dimenzióhoz tartozó tételek pontértékeinek összegzésén, majd az adott dimenzióra vonatkozó itemek számával történő átlagoláson alapult. A transzformációs vezetési stílus esetében az idealizált befolyás (attribútum-AI, viselkedés AB), a lelkesítő motiváció (IM), a szellemi ösztönzés (IS), valamint a személyre szabott megfontolás (IC) dimenziók átlaga került kiszámításra. A tranzakciós vezetési stílust a feltételes jutalmazás (CR) és a kifogásokkal történő aktív menedzselés (MBE-A) dimenziók átlagos pontszáma jellemezte. A passzív/elkerülő vezetés a kifogásokkal történő passzív menedzselés (MBE-P) és a laissez-faire (LF) dimenziók alapján került meghatározásra. A vállalkozások besorolása az alkalmazott vezetési stílusok valamelyikébe az egyes stílusokhoz tartozó összesített átlagértékek összehasonlítása alapján történt: a legmagasabb átlagpontszámot elérő stílus került az adott vállalkozáshoz rendelve.

A teljes skála belső megbízhatósága a Cronbach-alfa érték alapján került értékelésre, amely a kérdőív egészére vetítve 0,791-es értéket mutatott. Ez megfelelő megbízhatóságot jelez. Az egyes dimenziók megbízhatósági mutatói meghaladják a 0,7-es küszöbértéket. Kiemelkedően magas megbízhatóságot mutat a személyre szabott megfontolás ($\alpha=0,904$). Ugyanakkor a kifogásokkal történő passzív menedzselés esetében alacsonyabb, 0,633 Cronbach α érték látható. Ez az eredmény jelezheti a válaszok alacsony szórását, ugyanakkor nem zárható ki az itemek értelmezésében fennálló bizonytalanság sem. Mindezek ellenére az MLQ kérdőív skáláinak többsége belső konzisztenciát

A vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggését az IBM SPSS szoftver alkalmazásával vizsgáltam. Egy-utas varianciaelemzés révén megvizsgáltam, hogy van-e statisztikailag szignifikáns kapcsolat a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között. A 7. táblázat a szignifikanciaszint ($p=0,002$) és az Eta² mutató (0,035) eredményeit tartalmazza, amelynek alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat van a két változó között. Az eredmények azt is jelzik, hogy a kapcsolat közepes erősségűtől valamelyest gyengébb. Tehát a vezetési stílus fontos, azonban nem a legerősebb tényező, amely befolyásolja a vállalkozások teljesítményét.

7. táblázat

Egy-utas varianciaelemzés (ANOVA) a vezetési stílus és a KKV-k teljesítményének viszonylatában

Tényezők	Szignifikanciaszint	Eta ² mutató
vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,002	0,335

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A egy-utas varianciaelemzés eredményével a H1 hipotézis igazolható, szignifikáns kapcsolat van a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között.

A vezetési stílusok vállalkozás teljesítményére gyakorolt hatásának vizsgálata érdekében az lineáris regressziószámítás módszerrel elemeztem az egyes vezetési stílusokat. A 8. táblázat azt vizsgálja, hogy van-e szignifikáns ok-okozati kapcsolat a transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között, valamint,

hogy milyen irányú ez a kapcsolat. Abból adódóan, hogy a szignifikanciaszint 0,05 ($p < 0,001$) alatti értéket mutat, kijelenthető, hogy szignifikáns kapcsolat van a transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között. Azonban az R^2 mutató (0,031) alapján a transzformációs vezetési stílus csak 3,1%-ban magyarázza a vállalkozás teljesítményét, így a kapcsolat gyengének tekinthető. A kapcsolat irányát tekintve megállapítható, hogy a transzformációs vezetési stílus pozitív hatást gyakorol a vállalkozások teljesítményére, mivel a β értéke pozitív ($\beta = 10,593$). Így a H2 hipotézis is beigazolódtott, miszerint a transzformációs vezetési stílus pozitív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

8. táblázat

Lineáris regressziószámítás a transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggésében

Tényezők	R ²	β	Szignifikanciaszint
transzformációs vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,031	10,593	<0,001

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A tranzakciós vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat elemzését mutatja be a 9. táblázat. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tranzakciós vezetési stílus és a KKV teljesítménye között szignifikáns kapcsolat áll fenn, mivel a szignifikanciaszint 0,05 alatti értéket mutat ($p < 0,003$). Az R^2 mutató ebben az esetben (0,220) 22%-ban magyarázza a vállalkozások teljesítményét, tehát erős kapcsolat áll fenn a két változó között. Továbbá a táblázat adatai arra utalnak, hogy a tranzakciós vezetési stílus negatív hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére, hiszen a β értéke negatív előjelű ($\beta = -9,474$). Ennek alapján a H3 hipotézis is igazolást nyert.

9. táblázat

Lineáris regressziószámítás a tranzakciós vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggésében

Tényezők	R ²	β	Szignifikanciaszint
tranzakciós vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,220	-9,474	<0,003

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A 10. táblázat a laissez-faire vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálja. Az elemzési eredményei alapján a szignifikanciaszint magas ($p = 0,070$), ami arra utal, hogy a laissez-faire vezetési stílus nem befolyásolja szignifikánsan a vállalkozás teljesítményét. Ezt az eredményt feltehetően a válaszadók rendkívül alacsony aránya magyarázza, mivel összességében a vezetési stílusok hatást gyakorolnak a teljesítményre. Ennek következtében a H4 hipotézis nem nyert megerősítést.

10. táblázat

A laissez-faire vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggését vizsgáló táblázat

Tényezők	R ²	β	Szignifikanciaszint
laissez-faire vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,008	-19,451	0,070

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

Az empirikus kutatás eredményei alapján a második kutatási kérdésre adott válasz szerint a vezetési stílus összességében szignifikáns hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére. A transzformációs vezetési stílus pozitívan befolyásolja teljesítményt, míg a tranzakciós vezetésnek negatív hatást fejt ki. Ugyanakkor a felmérés eredménye alapján a laissez-faire vezetés befolyásoló hatását nem sikerült igazolni. Az eredmények alapján arra lehet következtetni, hogy a transzformációs vezetési stílus jó hatással van a vállalkozás teljesítményére, míg a tranzakciós vezetés esetén a túlzott szabálykövetés és kontroll korlátozhatja a fejlődést.

Összefoglalás

A tanulmány célja az volt, hogy a szisztematikus irodalomkutatás révén feltárja a 2015-2022 között megjelent angol nyelvű folyóiratcikkekben leggyakrabban vizsgált vezetési stílusokat, valamint empirikus vizsgálat keretében elemezze, hogy az azonosított vezetési stílusok milyen hatást gyakorolnak a hazai kis- és középvállalkozások teljesítményére.

A szisztematikus irodalomkutatás alapján megállapítható, hogy az utóbbi években jelentős mértékben erősödött a tématerület vizsgálata a nemzetközi kutatók körében. Az empirikus kutatás során kapott eredmények pedig alátámasztják a vezetési stílus és a vállalkozások teljesítménye közötti kapcsolat relevanciáját, hiszen egyértelmű összefüggések figyelhetők meg.

Az empirikus kutatás eredményei több ponton is összhangban állnak a feltárt szakirodalommal. A kérdőíves felmérés alapján megállapítható, hogy a magyar KKV-k körében a transzformációs vezetési stílus bizonyult a legelterjedtebbnek. Ezt követi a tranzakciós vezetési stílus, amely szintén jelentős, de a nemzetközi szakirodalomban látható módon hozzávetőlegesen fele annyian alkalmazzák, mint a transzformációs vezetést. A laissez-faire vezetési stílus alkalmazása viszonylag ritka, ami összhangban áll az SLR során megfigyelt alacsony említési gyakorisággal.

Összegezve a két kutatási kérdés alapján a főbb eredményeket:

1. A rendelkezésre álló szakirodalom alapján a KKV-k körében a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetési stílusok tekinthetők a legmeghatározóbbnak. A nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat egy aktuális és nemzetközi szinten is aktívan kutatott terület, amelyet a megjelent publikációk száma és idézettségi mutatója

A hipotézisek összegzése

Kód	Hipotézis	Eredmény
H1	A vezetési stílus és a KKV-k teljesítménye között szignifikáns kapcsolat van.	igazolt
H2	A transzformációs vezetés pozitív hatással van a vállalkozás teljesítményére.	igazolt
H3	A tranzakciós vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.	igazolt
H4	A laissez-faire vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.	nem igazolt

Forrás: saját szerkesztés

is alátámaszt. A téma szakirodalmi kifejezetten magas színvonalú, amelyek legnagyobb mértékben Európából származnak, de megtalálhatók Amerika, Ázsia és Afrika tudományos publikáció is. A három leggyakrabban vizsgált vezetési stílus mellett számos új, modern vezetési stílust is sikerült azonosítani, amelyek bár jelenleg kevésbé állnak a kutatások fókuszában, a jövőben jelentősen formálhatják a vezetők vállalkozásaikhoz való hozzáállását.

2. A szisztematikus irodalomkutatás során azonosított vezetési stílusok kis- és középvállalkozások teljesítményére gyakorolt hatásának vizsgálata érdekében négy előzetes hipotézist fogalmaztam meg. Tekintettel arra, hogy a vezetők képesek befolyásolni a munkavállalókat, valamint hatékonyan kezelni a felmerülő problémákat a teljesítmény növelése érdekében, az első hipotézis (H1) szerint a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között szignifikáns kapcsolat van. Az empirikus kutatás eredményei alátámasztották a H1 hipotézist, hiszen szignifikáns kapcsolatot sikerült kimutatni a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között. A transzformációs vezetési stílus esetében, amelyre jellemző a munkavállalók motiválása, támogatása, innovatív megoldások alkalmazása, a második hipotézisem (H2) azt állította, hogy ez a vezetési stílus pozitívan befolyásolja a vállalkozás teljesítményét. Az empirikus kutatások igazolták ezt a feltételezést, mivel a transzformációs vezetést alkalmazó vállalkozások átlagosan eredményesebbek voltak, mint a többi vezetési stílust alkalmazók esetében. A tranzakciós vezetési stílusra jellemző jutalmazási és büntetési rendszerek hatását vizsgálva a harmadik hipotézisem (H3) szerint ez a vezetési stílus összességében negatív hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére. Bár a szóbeli jutalmak pozitív hatással lehetnek, az anyagi ösztönzők és a szankciók inkább negatív irányba befolyásolják a teljesítményt. Az empirikus eredmények megerősítették a H3 hipotézist, mivel a tranzakciós stílust alkalmazó vállalkozások teljesítménye alacsonyabbnak bizonyult. A laissez-faire vezetési stílus kapcsán, amelyre a felelősségvállalás hiánya és a döntéshozatal munkavállalókra hárítása jellemző, a negyedik hipotézis (H4) azt feltételezte, hogy e stílus negatív hatással van a teljesítményre. Azonban az empirikus kutatás nem igazolt összefüggést, melynek oka feltehetően a minta alacsony aránya lehetett. Az eredmények összefoglalását tartalmazza a 11. táblázat.

A kutatás eredményei alapján a KKV-vezetők számára fontos, hogy a transzformációs vezetési stílus alkalmazása nemcsak pozitív szervezeti kultúrát teremt, hanem kézzelfogható módon növeli a vállalkozás teljesítményét. A vezetőknek érdemes olyan készségeket fejleszteniük, amelyek támogatják az inspiráló kommunikációt, a munkavállalók egyéni figyelembevételét és a hosszú távú vízió megfogalmazását. A

tranzakciós vezetési stílus esetében, bár a világos szabályozás és elvárások szerepe nem elhanyagolható, a túlságosan büntetés- vagy jutalomalapú szemlélet visszavethet a munkatársak elköteleződéséből. A laissez-faire stílus alkalmazása kerülendő a KKV-k esetében, mivel ezeknél a szervezeteknél a személyes vezetői jelenlét és döntésképeség elengedhetetlen a sikeres működéshez.

A kutatás arra is rávilágít, hogy a vezetői önfejlesztés, valamint a tudatos és helyzetfüggő vezetői stílusválasztás kulcseleme lehet a teljesítmény javításának. A vezetőknek érdemes megismerniük a vezetés teljes kiterjedése modelljét, amely segíthet a legmegfelelőbb vezetési stílus kiválasztásában az adott szervezeti és piaci szituációknak megfelelően.

A kutatás több szempontból is korlátok közé szorult, melyeket a jövőbeni vizsgálatok során érdemes figyelembe venni. Egyrészt, a szisztematikus irodalomkutatás kizárólag a Scopus és a Web of Science adatbázisokra épült, amelyek bár nemzetközi szinten a legjelentősebb tudományos források közé tartoznak, további adatbázisok (pl. Google Scholar, EBSCO) bevonásával még teljesebb képet lehetne alkotni a tématerületről. Másrészt, a nyelvi szűrés korlátozó tényezőként jelenik meg, mivel csak angol nyelvű publikációk kerültek a vizsgálatba. Ez a korlátozás nyelvi algoritmusok segítségével a jövőben feloldható, amely lehetővé tenné más nyelveken írt, releváns kutatások integrálását is.

A primer kutatás tekintetében a válaszadási hajlandóság korlátozta a minta méretét és sokszínűségét. Bár 415 válasz érkezett, ez a szám a megkeresett vállalkozások arányához képest viszonylag alacsony, így a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes magyarországi KKV-szektorra nézve. Továbbá korlátozást jelent, hogy a válaszadók között eltérő vezetési stílusú vezetők válaszadási hajlandósága nem ismert. Elképzelhető, hogy bizonyos típusú vezetők – például a demokratikus, részvételre építő stílust képviselők – nyitottabbak voltak a kutatásban való részvételre, mint az autoriter, vagy laissez-faire vezetők. Ez torzíthatja az eredményeket, különösen a vezetési stílusok arányát és azok teljesítményre gyakorolt hatását.

Jelen tanulmány nem tér ki a KKV-szektor különböző méretű vállalkozásainak vezetői közötti különbségekre. Bár ez egy nagyon fontos aspektusa lehet a kutatásnak, a terjedelmi korlátok miatt ezt a témát a jövőben egy külön kutatásban érdemes lenne megvizsgálni.

Végül, a vizsgált időszakot (2015-2022) jelentősen befolyásolta a COVID-19 világjárvány, amely számos szervezet működését és vezetési gyakorlatát is átalakította. A jelen tanulmány nem tér ki külön e hatás vizsgálatára, így a jövőbeli kutatások számára érdemes lenne külön elemzés alá vonni a pandémia időszakának hatásait is.

Felhasznált irodalom

- Al-Subaie, A.A., Faisal, M.N., Aouni, B., & Jabeen, F. (2021). Investigating the role of leadership styles and governance on project performance in megaprojects. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 45-58. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.03>
- Amoah, J., Belás, J., Khan, K.A., & Metzker, Z. (2021). Antecedents of sustainable SMEs in the social media space: A partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM) approach. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*, 16(1), 26-46. <http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2021-0003>
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bányai, E., & Sipos, N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, 50(1), 63-69. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.06>
- Beltrame, F., Floreani, J., Grasseti, L., Mason, M.C., & Miani, S. (2018). Collateral, mutual guarantees and the entrepreneurial orientation of SMEs. *Management Decision*, 57(1), 168-192. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2017-1077>
- Bencsik, A. (2021). Vezetői felkészültség felmérése a digitális kor kihívásaira: Nemzetközi összehasonlítás. *Vezetéstudomány*, 52(4), 93-108. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.08>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cantermi, B.D.A., & Lizote, S.A. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 634-656. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465970384>
- Carrión, I.A.D., Ramírez, M.C.L., & Flores, J.C.M. (2018). Transformational leadership and gender in 4 and 5 star hotels in Tijuana (Mexico). *Cuadernos de Turismo*, 42, 137-160. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/353431/252811>
- Chammas, C.B., & Hernandez, J.M.D.C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, 16(2), 143-160. <http://dx.doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Chipunza, C., & Matsumunyane, L.L. (2018). Motivation sources and leadership styles among middle managers at a South African university. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v16i1.985>
- Deshwal, V., & Ali, M.A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43. <http://dx.doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Dobák, M., & Antal, Zs. (2016). *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémia Kiadó.
- Doeleman, H.J., van Dun, D.H., & Wilderom, C.P. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54-75. <http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., & Brabenec, T. (2021). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1690-1708. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>
- Erat, S., Kitapçı, H., & Akçin, K. (2020). Managerial perception and organizational identity: a comparative analysis. *Sustainability*, 12(6), 2278. <http://dx.doi.org/10.3390/su12062278>
- Fariz, F. (2022). The effect of supplier integration, manager transformational leadership on supply chain performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 993-998. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2022.2.014>
- Filep, R. (2018). Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozások körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4), 36-47. <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.5>
- Fischer, H., Heidler, P., Cocco, L., & Albanese, V. (2022). Leadership theories and the veterinary health care system. *Veterinary Sciences*, 9(10), 538. <http://dx.doi.org/10.3390/vetsci9100538>
- Freihat, S. (2020). The role of transformational leadership in reengineering of marketing strategies within organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 364-375. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.29](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.29)
- Gerő, H.E.J., Kincses, Á., & Tóth, G. (2021). A hazai mikro-, kis- és középvállalkozások térbeli jellegzetességei. *Területi Statisztika*, 61(6), 769-796. <https://doi.org/10.15196/TS610604>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Györi, Á., Lengyel, G., & Perpék, É. (2020). Preferált vezetési stílus, vezetői és vállalkozói hajlandóság az egyetemi hallgatók körében. *Metszetek-Társadalomtudományi folyóirat*, 9(1), 3-26. <https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/1>
- Hamza, K.A., Alshaabani, A., Salameh, N., & Rudnak, I. (2022). Impact of transformational leadership on employees' reactions to change and mediating role of organizational trust: Evidence from service companies in

- Hungary. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 522-535.
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.43](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.43)
- Hansen, J.A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
<http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13. https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf
- Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3) 123-127.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Ishii, K., Takemura, Y., & Ichikawa, N. (2021). Relationships between the components of nurse managers' transformational leadership and organisational learning subprocesses in a hospital ward: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 672-680.
<http://dx.doi.org/10.1111/jonm.13203>
- Jarjabka, Á., Köö, N., Varga, V., & Kuráth, G. (2022). Menedzsmentkihívások az újrainítás után a felsőoktatásban a Pécsi Tudományegyetem gyakorlati példája alapján. In Kőműves, Zs.S., Dajnoki, K., Pató, G.Sz.B., Poór, J., Szabó, K., Szabó-Szentágotai, G., & Szabó, Sz. (Eds.), *Kilábalás – Újrainítás – Növekedés Poszt-COVID-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai*. Akadémia Kiadó.
- Joiner, B., Josephs, S. (2007). *Leadership Agility; Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Wiley & Sons.
- Kispál-Vitai, Zs., (2013). *Szervezeti viselkedés*. Pearson.
- Központi Statisztikai Hivatal (2024). 9.1.1.17. *Összefoglaló tábla. A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html
- Kruse, P., & Rosing, F. (2023). An experimental investigation of perceived differences in personality and leadership attributes of social entrepreneurs compared to for-profit entrepreneurs and non-profit organisations leaders. *The Journal of Entrepreneurship*, 32(1), 75-110.
<http://dx.doi.org/10.1177/09713557231160332>
- Kumar, S. (2018). Servant Leadership: A Review of Literature. *Pacific Business Review International*, 11(1), 43-50. https://opensiu.lib.siu.edu/context/ojwed/article/1008/viewcontent/Servant_Leadership.pdf
- Kuráth, G., & Bányai, E. (2024). *Vezetőfejlesztés a 21. században*. Akadémia Kiadó.
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234-245.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1975). Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben, In *Csoportdinamika* (pp. 159-191). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Machi, L.A., & McEvoy, B.T. (2012). *The literature review: Six steps to success*. Corwin Press.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312.
<http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70.
<http://dx.doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29-45.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Obaid, S., Ahmad, S.F., & Mumtaz, F. (2022). Ability-motivation-opportunity framework: An analysis of inter-related effects of HRM practice and leadership style on organizational outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 13(1), 1-26.
<http://dx.doi.org/10.4018/IJABIM.309105>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing.
https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2016-en
- Page, M.J., McKenzie, J.E., & Bossuyt, P.M. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372,
<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A.R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
<http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Paul, J., Lim, W.M., O'Cass, A., Hao, A.W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1-O16.
<http://dx.doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Pintér, R. (2023). The digital maturity of Hungarian small and medium sized enterprises: The Digimeter index: research results. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(10), 66-75.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.06>
- Rahman, S., Islam, M.Z., Hossain, M., Abdullah, D.A., & Jasimuddin, S.M. (2022). Organizational Factors, ICT Support, and Affective Commitment: The Case of Bangladesh-Based Service Organizations. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 30(1), 1-18.
<http://dx.doi.org/10.4018/JGIM.302914>

- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461-2487. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1204557>
- Szerb, L., & Hornyák, M., (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel, I. & Nagy, B. (Eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása* (pp. 307-325). JATEPress.
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzsliz, F., & Márkus, G. (2020). *Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és-elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban*. PTE-KTK Regionális Innováció és Vállalkozáskutató Központ (RIERC).
- Szigeti, T., & Hornyák, M. (2024). Digitális transzformáció a projektmenedzsmentben – rendszerező irodalomkutatás. *Marketing & Menedzsment*, 58(2), 5-15, <http://dx.doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.01>
- Turaeva, G. (2023). The value of leadership in small enterprises from their employees' perspective. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(5), 41–50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.05.04>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose—The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (4th Edition). Nicholas Brealey Publishing.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16142628>

REZILIENCIA A HAZAI ÉS A DÉL-DUNÁNTÚLI VENDÉGLÁTÓ SZÉKTORBAN

RESILIENCE IN THE DOMESTIC AND SOUTH TRANSDANUBIAN HOSPITALITY SECTOR

A vendéglátóipar tekinthető a 2020. évtől kezdődő válságok, a világjárvány, és a napjainkban a szinte minden területen megjelenő bizonytalanságok eredményeként bekövetkező keresletingadozás egyik legnagyobb vesztesének. A COVID-járvány okozta kihívások a turizmus, azon belül is a vendéglátás területét szignifikánsan befolyásoló változások szükségességét hozták el, de az azóta eltelt idő sem a megnyugvás időszaka volt. A kontaktintenzív szolgáltatások krízisre adott válaszreakciója erősen függ alkalmazkodó képességüktől, mely a sikeres helytállás és a fejlődési lehetőségek princípiumaként értelmezhető. Az olyan tökeszegény periférikus térségek, amelyekben jelentős a turisztikai és vendéglátószelet aránya még erőteljesebb kitétséget mutatnak a válságokhoz való alkalmazkodó képesség tekintetében. Jelen tanulmányban egy a 2020. évben végzett kutatás eredményeiből kiindulva elemzik a szerzők a vendéglátó szelet alkalmazkodó-képességét a dél-dunántúli régióban, kitérve a lehetséges fejlődési irányokra. Kulcsfontosságúnak tekinthető a szakértői becsléseken alapuló változáselemzés, mivel a krízisre adott válaszreakciók lehetőséget adnak a szelet rugalmasságának és ellenálló képességének feltárására és ennek megfelelően, annak célzott fejlesztésére.

Kulcsszavak: turizmus, vendéglátás, járvány, reziliencia, Dél-Dunántúl

The hospitality industry is one of the biggest sufferers of demand fluctuations resulting from the recent crises of the pandemic and uncertainties in almost all spheres. The challenges caused by the COVID pandemic brought about the need for systematic changes that significantly affect tourism and hospitality. The response of contact-intensive services to crises strongly depends on their adaptability, which can be interpreted as a drive for resilience-based development. Peripheral areas with a higher-than-average proportion of tourism sectors show even greater exposure in terms of their ability to adapt to crises. In this study, based on research in 2020, the adaptability of the hospitality sector in Southern Transdanubia is analysed, presenting possible development directions. The authors consider change analyses based on expert estimates to be crucial; responses to the crisis provide an opportunity to explore the flexibility and resilience of the sector and, accordingly, to develop it in a targeted manner.

Keywords: tourism, hospitality, pandemic, resilience, Southern Transdanubia

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Merza Péter^a (merza.peter@tkk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Szabados Yvette^a (szabados.yvette@baranya.hu) PhD-hallgató; Dr. Gonda Tibor^a (gonda.tibor@tkk.pte.hu) egyetemi docens; Dr. Horeczki Réka^b (horeczki.reka@krkk.elte.hu) tudományos főmunkatárs

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary); ^bELTE KRTK Regionális Kutatások Intézete (ELTE KRTK Institute for Regional Studies) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 11. 14-én, javítva: 2025. 07. 11-én, elfogadva: 2025. 07. 23-án.

The article was received: 14. 11. 2024, revised: 11. 07. 2025, accepted: 23. 07. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A járvány és az arra adott kormányzati intézkedések a turizmus és vendéglátás ágazatának sérülékenységre és kiszolgáltatottságra világítottak rá, melyek egyrészt egy gyors sokkhatást eredményeztek, másrészt a szektor fundamentumait is érintő hosszú távú változásokat indítottak el. A pandémia és utóhatásai által generált kihívásra számos szolgáltató sikeresen reagált, azonban jó néhány vállalkozás gazdasági nehézségekkel, és legrosszabb esetben, működésük befejezésével zárta a 2020/2021-es éveket (KSH, 2023). A megszokottól eltérő irányok és trendek, valamint új elvárások jellemzik az ágazat egészét, melyek mindegyike a változások mellett a változtatások igényét hozták el az elmúlt időszakban. Azt tapasztaljuk, hogy ezek az alkalmazkodási formák egyszerre jelentenek lehetőséget és gazdasági potenciált, ezen felül olyan nehézségeket okozhatnak, amelyekkel nem minden szereplő tud azonosulni. Kiemelten értékessé váltak azok a vendéglátóipari egységek, amelyek gyorsan és gördülékenyebben tudnak alkalmazkodni a különféle sokkhatásokhoz. Ezt a tulajdonságot, a krízisekkel terhelt időszakban célként azonosított rezilienciaként definiálhatjuk, mely képességet alapvetően a gazdaság valamennyi ágazatában értelmezték, de az iparági sajátosságok miatt a legnagyobb kihívást feltehetően a turizmus és vendéglátás szektorban mutatja. A reziliencia kialakítása, fenntartása majd növelése, azaz a szolgáltatásfejlesztési és alternatív jövedelemszerzési projektek indítása a kitettség tompításában mind egyéni, vállalkozási, valamint települési szinten kiemelten jelentkezik.

A kutatás célterületeként meghatározott dél-dunántúli régió ebben a tekintetben kétarcú térség: egyrészt a turisztikai dominanciával rendelkező települések esetében magas kitettséget találunk mind egyéni/vállalkozói, mind települési szinten; másrészt összességében jelentős szezonális mutatók mutatkozik. A KSH jelentése (2023) és a Baranya Vármegyei Önkormányzat stratégiája (2022) szerint a régió alacsonyabb volumene (a vendégéjszaka és forgalmi adatok) miatt a járvány okozta visszaesés nemzetgazdasági szinten nem sorolható a különösen nagy visszaesések közé.

A tanulmány alapja egy 2020 őszi végzett kérdőív kutatás, melyet a GINOP-5.3.5-18-2019-00104 azonosítószámú projekt keretében valósítottunk meg. A kutatás alapvető célja a COVID-19 járványra adott reakciók vizsgálata, a különféle változások, a kialakuló trendek felmérése, valamint a kutatásban résztvevők jövőképeinek megismerése volt. Több részterületi eredményt a kutatásban részt vevő kollégák már ismertettek (Csapó & Törőcsik, 2020; Gonda et al., 2020; Nagy et al., 2021a; Nagy et al., 2021b). Jelen tanulmány a hivatkozott kutatás eredményeire épít; a szereplők alkalmazkodását, a fogyasztói magatartást és üzleti megoldásokat vizsgálva, a vendéglátó szektor jövőképeinek értékelését fókuszba helyezve mutatja be a reziliencia döntő szerepét a vizsgált régióban.

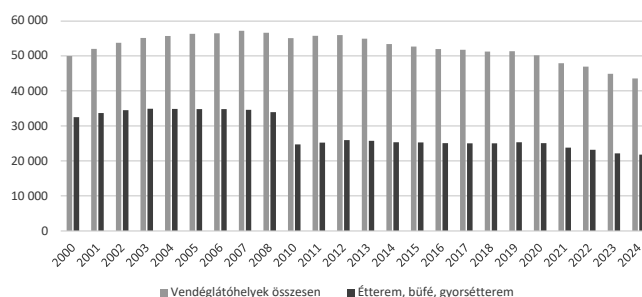
A kutatás indokoltsága

A gazdasági szakemberek mind egyetértenek abban, hogy a koronavírus-járvány, illetve az azt követő időszak egyik leginkább érintett iparága a turizmus volt.

A szektorra ható tényezők továbbgyűrűzött hatását tapasztalhatjuk, mivel napjainkra is kihat az a megtorpanás, illetve korlátozás, amelyet a jelenlegi események tovább erősítenek. A járvánnyal összefüggésben meghatározott korlátozó intézkedések Magyarországon szignifikáns visszaesést okoztak a vendéglátás területén (Pogácsás & Szepesi, 2023), mely során a bruttó hozzáadott érték 30%-kal csökkent 2019. év azonos adatához képest (KSH, 2021). A kilábalás szerencsére hamar megindult (Szeiner et al., 2023), a vendéglátás 2022. évi összesített bruttó forgalmának volumene, habár 22%-kal meghaladta az előző év forgalmát, a 2019. évi értéket még mindig nem érte le, annak csupán 96%-a volt. Ezt a volument az ágazat alacsonyabb számú vendéglátóhelyekkel és foglalkoztatotti létszámmal érte el, amiben jelentős szerepe van a fogyasztói árak alakulásának, melyek 2022-ben a kedvezőtlen gazdasági folyamatok hatására 19,5%-kal emelkedtek az előző év azonos időszakához viszonyítva (MVI, 2022). Magyarországon a vendéglátóhelyek száma 2022. év végén valamivel kevesebb, mint 47 ezer volt, mely 95%-a a három évvel ezelőtti értéknek, 2023-ra még tovább csökkent a számuk, amikor 45 914 db volt (MVI, 2022; KSH, 2023). Ilyen alacsony értékekkel a millennium előtti évben találkozhatunk, a vendéglátó egységek száma legutóbb 1999-ben volt 47 ezer alatt, 2000-ben 49.945 majd 2007-ig fokozatos növekedés figyelhető meg. A gazdasági válság utáni csökkenést felerősítették a COVID-járvány okozta be- és lezárások, amelyek hatására 2024. év végén már csak 43 575 vendéglátóhelyet tartottak nyilván az országban (1. ábra).

1. ábra

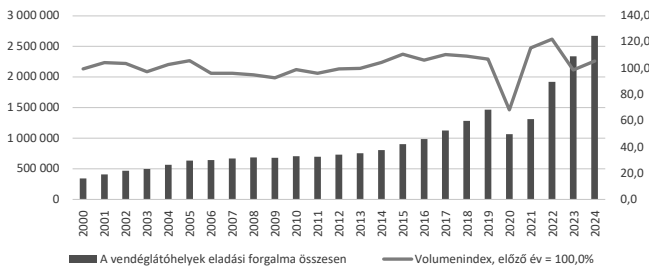
A vendéglátóhelyek és az éttermek számának alakulása (2000-2024)



Forrás: KSH 27.1.1.23. tábla alapján saját szerkesztés

Az árbevétel tekintetében a 2023. év adatai mutatnak fejlődést először a járvány évét követően, az év első felének vendéglátásból származó árbevétele 1.912 milliárd forint volt (KSH, 2023), ami számottevően nőtt az előző év azonos időszakához képest, mely a fogyasztói árak exponenciális növekedésének tulajdonítható. Véleményünk szerint a 2022-es adatokban már nemcsak a „visszapattanás” pozitív tendenciája, hanem a következő krízis, a megrázó energiaárak és az infláció hatásai is mérhetőek, azaz a jelenlegi helyzet már más fundamentumok hatásait is egyértelműen tükrözik (2. ábra).

2. ábra
A vendéglátóhelyek eladási forgalmának alakulása
(2000-2024, millió Ft, előző év=100%)



Forrás: KSH 27.1.1.24 tábla alapján saját szerkesztés

A járvány okozta nehézségek nemcsak a forgalomra és az árbevételre, hanem a munkaerő-állományra is figyelemre méltó hatással voltak, a pályaelhagyók száma a járvány időszakában kiemelkedő mértékű volt (Formádi & Gyurácz-Németh, 2021). Az országban tapasztalható kedvezőtlen demográfiai folyamatok (előregedés, elvándorlás) következtében az iparágat érintő nehézségek vélhetően egyik jövőben is jelentkező kihívása továbbra is a csökkenő munkaerő-kapacitás lesz (Lennert, 2019). Bár 2022. évre a munkaerő létszáma hasonló volt, mint a járvány előtt, de a kedvezőtlen gazdasági folyamatoknak köszönhetően 2023. I. negyedévében nagyságrendileg 12 ezerrel kevesebben dolgoztak a vendéglátásban, mint 2019. év hasonló időszakában (KSH, 2023). Annak ellenére, hogy a turisztikai szektorban a foglalkoztatottak egyharmada a vendéglátásban dolgozik, a foglalkoztatotti létszám nem éri el a járványévek előtti nagyságot. Kiemelt problémaként azonosítható a szakképzett munkaerő hiánya is (Bacsák et al., 2022). Ez minden bizonnyal annak a ténynek is köszönhető, hogy a vendéglátásban dolgozók bére a nemzetgazdasági átlag 65%-a (2023. augusztusi adat alapján bruttó 362 ezer Ft/hó/fő).

Az ágazat a poszt-COVID munkaerőhiány után 2023-ra már az alábbi három fő problémával néz szembe:

- az ágazatot elhagyó munkavállalók miatti krízis,
- az energiaárakhoz és az általános inflációhoz köthető működési költségek erőteljes emelkedése, valamint
- az inflációs sokk miatti keresletcsökkenés.

A kereslet növekedése nélkül azonban az ágazat fejlődési lehetőségei korlátozottak (MTÜ, 2021), így a vendéglátásban tevékenykedők döntései, viselkedése, vagyis a szektor alkalmazkodóképessége egy-egy régió jövője számára meghatározóvá válik. Az alkalmazkodás egyik leglátványosabb megnyilvánulását az online értékesítés és a házhozszállítás felfutása jelentette, amellyel összefüggésben felgyorsult az ágazat digitalizációja, és elterjedt a mobil és okos eszközök használata (Cserdi & Kenesei, 2024).

A különféle kihívások, mint a járvány vagy egy biztonságpolitikai kockázat egyre több vállalkozást ösztönöz arra, hogy olyan irányú gondolkodást, magatartásformát és működési megoldásokat alkalmazzanak, melyek sokkal inkább megfelelnek a fenntartható fejlődés elveinek. Ezáltal a gazdaságossági szempontjaikat jobban tudják

érvényesíteni, hosszabb távon gondolkodnak és gyorsabban képesek reagálni egy-egy hirtelen hatásra (Galvani et al., 2020).

A krízishelyzetek keresletre gyakorolt impulzusai egyértelműen befolyásolják a szervezetek válaszreakcióit, azonban a járvány által kiváltott recesszió nemcsak gazdasági, hanem kulturális értelemben is hatást gyakorolt a turizmus szektorára. Felerősített már meglévő, illetve kialakított új fogyasztói magatartásokat, amelyek a jelenlegi prognózisok alapján megmaradhatnak hosszabb távon is, így a szervezeteknek készen kell állniuk, idomulniuk kell az újabb ingerekre, főként a megváltozott fogyasztói szokásokra (Szeiner et al., 2023). Az elmúlt évtizedben fokozatosan teret nyerő digitalizáció, automatizálás és a fenntarthatósági szempontok érvényesítése olyan új irányok, melyekhez az ágazatnak alkalmazkodnia kell, ezeket felhasználva kell a fejlődés útján tovább haladnia. Különösen fontos annak hangsúlyozása, hogy a korlátozó-sokk gazdasági sokkjának indokoltsága miatt vélhetőleg a jövőben csak különösen megalapozott esetben számíthat a szektor hasonlóan drasztikus intézkedésekre, ugyanakkor a rezilienciát véleményünk szerint olyan ellenálló és biztonságos szolgáltatások fejlesztésével szükséges kialakítani, amely egy lezárások nélküli, ám újonnan kialakuló multikrízis esetén is megélhetést és túlélést biztosít az ágazat vállalkozásai számára. Ezt amiatt is hangsúlyozzuk, mivel az elmúlt évtized megmutatta, hogy a reziliencia már nemcsak, mint állapot jelentkezik egy vállalat, döntéshozó vagy egy település életében, hanem folyamatosan jelen van. Ezek az intenzív alkalmazkodási tevékenységek olyan beavatkozást igényelnek, ami tanulásra és innovációra készítetnek (Christopherson et al., 2010; Horeczki, 2023).

Szakirodalmi kitekintő

A pandémia okozta nehézségek, kihívások a különféle gazdasági ágazatok számos kutatóját és szakemberét készítette a témában megjelenő tanulmányok, szakcikkek megírására. Az elmúlt két év távlatában a járvány következtében kialakuló válságkezelés eredményeinek kiértékelése és a válságkezelés különféle irányzatai láttak napvilágot.

A vendéglátásban megvalósuló jelenségekről nemzetközi viszonylatban, a Google Scholar adatbázis segítségével 177, a reziliencia és a vendéglátás összefüggését vizsgáló tudományos publikációt találtunk. Szűrést és értelmezést követően elsősorban a járvány utóhatásaiként megjelenő fogyasztói szokásokban bekövetkezett változásokat, a kereslet és kínálat gyors változásából adódó nehézségeket, valamint az ellenálló képesség jelentőségének növekedését hangsúlyozó folyóiratcikkek tartalmát vettük alapul szakirodalmi összefoglalásunk összeállításában.

Vitathatatlan tény, hogy a gazdasági, társadalmi krízisek jelentős hatással vannak a különféle ágazatokra, mely során a környezet változásához való adaptáció képességétől függően, különféle válaszreakciók születnek. Számos tanulmány alátámasztotta, hogy a turizmusban

jellemzően a keresleti és kínálati oldalt meghatározó utazási szokások megváltozása bír kiemelkedő befolyással. A vállalkozásoknál a járvány egyik következményeként a stratégiai gondolkodás megerősödése követhető nyomon, mint az alkalmazkodás egyik formája. A stratégiaalkotás mellett a szervezetek alkalmazkodó képessége kiemelten kezelendő, alapja a rugalmasság, a költségsökkentés és az óvatosság (Pogácsás & Szepesi, 2023). Rövid távon, a járvány hatására kibontakozó gazdasági recesszió mértéke tekinthető a legnagyobb kihívásnak, azonban hosszabb távon a szervezetek változásra való hajlandósága és képessége lesz meghatározó működőképességük szempontjából (Pató et al., 2021).

Yang és társai (2021) szisztematikus irodalomelemzéssel 249 cikket tártak fel a járványt követő egy év távlatában, melyek a pandémia turizmusra ható aspektusait ölelik fel. Ennek során öt témát határoztak meg, melyek hatással vannak az iparági adaptációra: 1) pszichológiai következmények és ezek viselkedésre ható elemzései, 2) a reziliencia (az adaptációs képesség) és a stratégiák megfelelő kialakítása, 3) a fenntarthatóság, 4) monitoring és előrejelzések, valamint 5) a technológiai adaptációk. Hasonló szakirodalmi feldolgozást végzett a Debreceni és Fekete-Frojimovics szerzőpáros (2021), akik összefoglalójukban a COVID-járvány és a vendéglátás, ezen belül is az éttermek kapcsolatával foglalkoznak. Az általuk feldolgozott cikkek jellemzően az éttermek stratégiáját, válságmenedzsmentjét mutatják be, és fő irányként a vállalkozások ellenállási képességét vizsgálják. Ugyanezen szerzőpáros egy másik publikációjában a reziliencia értelmezési kereteit boncolgatja, mely alapján megállapítják, hogy az ellenálló képességet alakító értékeket sokrétű, a szocio-kulturális környezetben mélyen gyökerező attitűdök halmaza alkotja, melyek fejlesztése szinte lehetetlen, de az erre való törekvés javíthatja a reziliencia képességet (Debreceni & Fekete-Frojimovics, 2023).

A múltbeli válságok is rávilágítottak a modern turisztikai ágazat kihívásaira és sajátos sebezhetőségére, melyeket jellemzően nem stratégiai szinten kezeltek, inkább helyi és rövid távú megoldásokkal igyekeztek visszaállítani az eredeti állapotot (Galvani et al., 2020). A koronavírus-járvány és annak következményei azonban korábban nem ismert vagy nem alkalmazott, a turizmusbiztonsággal összefüggő erőteljes gazdasági és társadalmi válaszreakciót generáltak (Michalkó et al., 2022). A turizmus általános definíciója alapján, a turizmus az emberek és helyek interakcióin keresztül élményszerzést nyújtó olyan utazást jelent, ahol a biztonság mintegy alapfeltételként jelenik meg (Galvani et al., 2020; Raffay, 2020; Zhang et al., 2021). E gondolat mentén megállapítható, hogy a turizmus, a természeténél fogva különösen érzékeny az olyan változásokra, amelyek a társadalmi jólétet veszélyeztetik (Galvani et al., 2020). Amikor az élményszerzés egy külső ok miatt kockázatosá válik, a turizmus ágazatát gazdasági sokk éri, melynek mértéke az előidézett külső ok természetének függvénye. Ezzel összhangban, a COVID-járvány időszakában a nemzetközi utazás értelmezhető a legnagyobb vesztesként, mivel a korlátozások, lezárások teljes mértékben ellehetlenítették azt.

A turizmusban érdekelt felek elsősorban hazai és közeli turisztikai úti célokra összpontosítottak, ezzel mintegy biztosítva az iparág fennmaradását vagy az esetleges fellendülését (Altuntas & Gok, 2021; Zhang et al., 2021; Volgger et al., 2021; Michalkó et al., 2022; Matiza, 2022; OECD, 2022).

A válság következtében megszólaló szakértők, megíródott tanulmányok és elemzések, a pandémia által meghatározott változásokat, és az ebből következő átalakulásokat felhasználva a gondolkodásmód átalakítására ösztönöznek. A korábbi válságok tanulságainak, menedzsmentimplicációinak minősítésével a turisztikai ágazat ellenálló képessége javítható. Az erősödés céljával teljesen új irányok, eltérő szándékok és a megvalósításhoz másfajta eszközök szükségesek (Jászberényi et al., 2020), ugyanis a COVID-19 megváltoztatta a turizmusról szóló ismereteinket és a turisztikai szektort magát is. A megváltozott körülmények között egy ilyen krízishelyzet egyértelmű lehetőség arra, hogy újragondoljuk a turisztikai paradigmákat és egy fenntarthatóbb jövőképet hozzunk létre (Sigala, 2020).

Kupi és Szemerédi kutatása, mely a pandémiát követően tárta fel az utazni vágyók desztinációit, arra a megállapításra jutott, hogy a krízis nem eredményezte szignifikánsan a magyar turisták körében a belföldi úti célok választását. Ahogyan azt sem támasztotta alá a vizsgálat, miszerint a turisták, a krízisnek köszönhetően előnyben részesítik a természet közeli utazásokat (Kupi & Szemerédi, 2021).

A járvány idején, illetve azt követően egyaránt a turisztikai szolgáltatások igénybevétele során, a fogyasztói magatartásban nagyobb mértékű változások történtek (Felkai, 2021; Raffay, 2020; Végh et al., 2020). Ilyen változás volt többek között a helyi termékek, vagy szolgáltatók, éttermek népszerűségének növekedése (Gonda et al., 2020), melyből az következik, hogy a turizmus fogyasztói oldalát tekintve a gasztronómiai kínálatnak kiemelt jelentősége van (Csapó & Gonda, 2019; Gonda et al., 2020). Az egyes szolgáltatások igénybevételének vizsgálata során igazolást nyert, hogy oly mértékben módosultak a vásárlói szokások, melyből következően a járvány egyik nagy vesztesének a szolgáltató szektor tekinthető (Csiszárík et al., 2022). Csiszárík és társai (2023) elemzése egyértelműen igazolta, hogy a vendéglátás (étterem, cukrászda, kávézó) iránti igény minden korosztály esetében csökkent, ezt igazolja az éttermek számának lassú ütemű csökkenése is (1. ábra).

A Magyarországon működő turisztikai szektor döntő többségét alkotó kis- és középvállalkozások körében vizsgálva a koronavírus hatását megállapítható, hogy a leginkább vesztes ágazat a vendéglátás és a szálláshely-szolgáltatás (Pogácsás & Szepesi, 2023), amely alátámasztja azt a feltevést, miszerint a szervezetek reziliencia képessége meghatározó mértékben befolyásolja a szervezetek krízishelyzetben megvalósuló működését és annak eredményességét. A turisztikai vállalkozások számára a szervezeti szinten megvalósuló fejlesztési megoldások hasznosnak bizonyulhatnak az ellenálló képesség fejlesztése során (Debreceni & Fekete-Frojimovics, 2023).

A fogyasztói magatartás mellett a szakértők a szolgáltatatói oldalról is megvizsgálták a turizmus ellenálló és alkalmazkodó képességét, vagyis, hogy a piaci szereplők hogyan módosították a tevékenységi körüket és milyen mértékben tudtak rugalmassá válni (Kökény & Kökény, 2021; Kovács et al., 2021; Nod et al., 2021). Madeira és szerzőtársai (2021) kutatásuk során többféle menedzsment-hozzáállást azonosítottak. A pesszimizmus érzését erősítve a bizonytalanság miatti aggodalommal teli menedzsment-hozzáálláson felül megjelent a reziliencia. Vizsgálataikban a fogalom két egységet ölelt fel: 1) mint tenni akarás, a változás érdekében megvalósuló cselekvés, ezen felül 2) a vevőkre fektetett bizalom, mint a túlélés egyik feltételként funkcionáló magatartás. Tanulmányukban a jövőt illetően olyan kiemelt figyelmet érdemlő témaköröket határoztak meg, mint a menedzsment, a higiénia, a megfelelő pénzügyi alapok és a társadalmi elkötelezettség. A szervezeti kultúra szempontjából hosszú távon a fenntarthatóság mellett célszerű olyan pénzügyi alap létrehozását is prioritásként kezelni, mely hasonló krízishelyzetben biztonsági tartalékokat jelent. A járvány során az egészségügyi kockázat csökkentését támogató rendszerek bevezetése számos esetben jelentős anyagi ráfordítással járt, viszont egyben a vevői bizalmat megerősítette a vállalkozások felé, így a társadalmi elkötelezettség kérdésvé vált. A pandémia egy újfajta életmód kialakulását hozta magával, amelyhez kapcsolódó szokások a vendéglátásban is változásokat feltételeznek. Az kétséget kizáró tény, hogy a turisztikai vállalkozások elsődleges célja a turisták igényeinek oly módon történő kielégítése, hogy annak során maga a szervezet célkitűzései is teljesüljenek, még krízisállapot esetében is (Kiss & Michalkó, 2020, p. 132).

A kereslet oldaláról vizsgálva, a mikroszinten értelmezett turisztikai termék esetében a biztonság kiemelt egyes attrakciók, illetve a vendéglátóipari vállalkozások vonatkozásában, ez utóbbi esetben az egészségügyi biztonság területén (Kiss & Michalkó, 2020). A turisztikai desztináció választásánál már a múltban is jelen volt a biztonság és az ehhez kapcsolódó kockázat kérdésköre, mint a fogyasztói magatartást erősen befolyásoló tényező (Csapó et al., 2019; Boros & Kovalcsik, 2021), de a járvány utóhatásaként egyértelműen az egyik legfontosabb döntési aspektussá vált (Keller et al., 2024). A hatékony válságmenedzsment értelemszerűen minden iparágban nélkülözhetetlen eszköz (Keller et al., 2022), a turisztikai ágazat azonban kiemelten érzékeny a különböző politikai, gazdasági, társadalmi, természeti okok által generált problémahalmazokra. A vendéglátás jellemzően a helyi gazdaság nélkülözhetetlen szektora, így a turisztikai forgalom kitettsége a drasztikus ingadozás veszélyének (sokkok, válságok, járványok) kiemelten magas (Gonda, 2021). A járvány időszaka megmutatta, hogy egyre gyakrabban lehetnek válságok, és a turizmus ebben a tekintetben exponenciálisan sérülékeny iparág, így az ebben a szektorban működő szervezetek rezilienciája kulcskérdéssé vált (Keller et al., 2022). A nagyobb kilengések elkerülése érdekében, a vendéglátó vállalkozásoknak a járvány okozta károkból egyértelműen a reziliencia fejlesztésével

kellene felépülniük (De Freitas & Stedefeldt, 2020).

A COVID-járvány hatásainak és a vállalkozások válaszkérdéseinek elemzése előtérbe helyezi tehát a reziliencia, a válságállóság vagy ellenálló képesség fogalmát. A reziliencia fogalmat több más tudományterület már korábban is használta (pszichológia, szociológia, ökológia), de alkalmazása elterjedt a vállalkozáskutatás területén egyaránt (Adger, 2000; Schepers et al., 2021). A reziliencia fogalmát a különféle szakterületeken megjelenve, azok szakirodalmi többféle módon definiálja; eredményként, képességként, magatartásként, stratégiaként, megközelítésként, vagy ezek kombinációjaként értelmezve (Hillmann & Guenther, 2021), olyan alkalmazkodási, változási képességet jelent, mellyel adott szervezet működésének fenntartása érdekében a különböző mértékű kihívásokra reagál (Korber & McNaughton, 2017; Hillmann & Guenther, 2021).

A reziliencia alatt a turisztikai fogadóterületek szempontjából vizsgált értelmezést használja Gonda (2022), aki az összetett behatásokkal szembeni ellenálló képességet, vagyis az egyes veszélyekkel szembeni védekezőképességet érti a turisztikában a fogalom alatt. Definícióként használva, a reziliencia, a vizsgált szervezet külső negatív hatásokra való rugalmas alkalmazkodóképessége, adaptációja. Egy képlékenység, azaz a változni tudás képessége, és stabilitás is egy időben. Az a képesség, hogy a szervezet negatív élethelyzetek esetén adaptívan reagálva képes újra egyensúlyi állapotba kerülni, ezáltal minimálisra csökkenteni vagy legyőzni a megpróbáltatások károsító hatásait (Gonda, 2022). Az adaptív folyamat során a szervezet problémákat old meg, tanul, megújul, fejlődik, amikor is új egyensúlyi állapota nem azonos a korábbi állapotával, hiszen felvértezi magát a jövőbeni hasonló hatásokkal való eredményes megküzdésre is. A reziliencia kialakulásához tehát szükséges feltétel, hogy létezik egy entitás, amelyet valamilyen külső káros behatás ér, ami a meglévő állapotának a megváltoztatását idézi elő. Az entitás rendelkezik belső védelmi faktorokkal, melynek következtében a külső környezetből érkező negatív hatásokra reagálva helyre tudja állítani kiinduló tulajdonságait, vissza tud térni az eredeti állapothoz, illetve alkalmazkodni tud az új helyzethez (Gonda, 2022; Tamás & Bulla, 2011). A vendéglátó szektor rezilienciavizsgálata során ki kell emelnünk a fogalom három sarkalatos tulajdonságát: a változásnak azt a mennyiségét, amire a rendszer képes, miközben fenntartja struktúráját és funkcióit; az újra- és újjászerveződés képességét, és azt, hogy milyen mértékben képes tanulási és adaptálási képességeket kialakítani (O'Brien et al., 2012). A szerteágazó szakirodalomból általánosan levonható következtetés, hogy egy turisztikai fogadóterület rezilienciáját erősítő tényezők szoros kapcsolatban állnak a fenntarthatósággal. „A rugalmas, alkalmazkodni képes és ezért fenntartható, társadalmi-ökológiai rendszert a következők jellemzik:

- a diverzitás fenntartása és megőrzésének a támogatása (biológiai, tájképi, gazdasági és társadalmi értelemben is),
- az ökológiai sokféleség ember általi „kontrolljának” a korlátozása,

- a modularitás tisztelete (a csatlakozó rendszerek jobban viselik a sokkhatást),
- a tanulás, a társadalmi hálózatok és a helyileg kifejlesztett szabályok fontosságának a felismerése és hangsúlyozása” (Kerekes, 2011, p. 10).

A tanulmány szerzőinek véleménye szerint a fenti megállapítás érvényes a vendéglátó szektor vizsgálata esetében is. Ebben az esetben a diverzitásba beleértjük a kínálat sokszínűségét, a differenciált termékfejlesztést, egyszerűen fogalmazva, a több lábbon állást; kiegészítve az együttműködés és a közös cselekvőképesség relevanciájának hangsúlyozásával. A reziliencia tudatos erősítéséhez pótkapacitások, pufferek kialakítására van szükség, amely azonban gyengíti a gazdasági hatékonyságot. A rezilienciát erősítő másik lehetőség a társadalmi, gazdasági és természeti folyamatok kutatása, monitoringja, a stratégiai gondolkodás erősítése, amelyek révén a veszélyek előbb érzékelhetők, ezáltal az elhárítására való felkészülés korábban megkezdhető. A reziliencia erősítése a menedzsmentképeségek támogatását is jelenti, amely menedzseri és vezetői kvalitások hasonlítanak a piaci kihívásokhoz alkalmazkodó, a lehetőségeket megragadó vállalkozói attitűdökhöz, jelentős részben azonosak is velük (Hillmann & Guenther, 2021). A reziliencia a sikeres vállalkozói működés egyik meghatározó eleme. Napjaink polikriziszes környezetében a folyamatosan jelentkező kihívásokra és veszélyekre való reakcióképesség mellett tehát a reziliencia pótolhatatlan része a váratlan és súlyos sokkok kezelésének (Korber & McNaughton, 2017).

A reziliencia a szektor számára szükséges képesség arra, hogy a turizmus a különféle jellegű sokkhatásokra változni, változtatni tudjon. Bizakodásra ad okot, hogy a turizmus témakörében szakértő kutatók szerint a mai magyar vendéglátásnak igen nagy az innovációs képessége (Nagy et al., 2021b). A vendéglátás mára már a turisztikai szektor önálló egységévé vált, egy olyan vonzerőnek tekinthető, mely élvezeti értéket közvetít, és sok esetben presztízsértékkel is rendelkezik (Nagy et al., 2021a).

A járvány időszakában elmaradt utazások generálta frusztrációt követően tehát a turizmusban is visszarendeződés figyelhető meg (Csutora et al., 2023), melynek egyértelmű jelei láthatók napjainkban, hisz a statisztikai adatok alapján az utazások száma 2023-ban már meghaladta a 2019. évi értéket (KSH, 2023).

Hazai viszonylatban 2017-ben fogadták el a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 dokumentumot, mely a turizmus cél- és eszközrendszerét határozza meg a főbb beavatkozási pontok kijelölésével. A pandémia alapjaiban változtatta meg a turisztikai szektor működésének elveit, célrendszerét, környezetét, ezért a stratégiai dokumentumot 2021-ben, az alkalmazkodóképesség fényében felülvizsgálták. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 2.0 a vendéglátásra vonatkozóan megállapította, hogy a szakképzésből kikerülő tanulók képzettsége nem felel meg a piac elvárásainak, a szakemberek bevonása a szakképzésbe nem kielégítő. Minőségi és mennyiségi munkaerőhiány jellemző és a vendéglátási szektorban nagyon magas a pályaelhagyók aránya. A kiegészített dokumentumban

a korábban meghatározott stratégiai célok változatlanok maradtak, de a krízishelyzetre nyújtott válaszreakciók tapasztalatai következtében a prioritások elmozdultak. Ennek megfelelően célként fogalmazható meg, hogy előtérbe kell kerülnön a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság, a működőképesség javítása, a munkabiztonság fejlesztése, a digitalizáció, valamint a szakképzés fejlesztése (2021, p. 10).

A vendéglátás működését nyugalmi időszakban is nagyon sok tényező alakítja, befolyásolja, akár gazdasági vagy egészségügyi nehézség, melyek minden szereplő részéről sok-sok megértést, türelmet, rugalmasságot, alkalmazkodást és lemondást igényelnek (Varga et al., 2021). A turizmuságazat fejlődésében kiemelten fontos az egyensúly kialakítása a jövedelmezőség és a nagy tömegű látogatói létszám által indukált negatív hatások (egészségügyi, társadalmi, ökológiai) között (Felkai, 2021), mert a kevésbé turbulens piacokon a reziliencia erősödése tapasztalható. Az olyan krízishelyzetet, mint amilyen a pandémia is volt, egy lehetőségnek kell tekinteni a turisztikai szektor fenntartható fejlesztési célokhoz igazodó átgondolására (Gössling et al., 2021). A koronavírus-járvány következményeként kialakult állapot elemzése mindenképp kitűnő lehetőség tudásunk, ismereteink, menedzsmentmegoldásaink fejlesztésére, mert ennek hiányában, egyik válságot tapasztaljuk meg a másik után, fogalmazza meg Lew és társai (2020, p. 455). A pandémia, majd a jelenkor krízisei, az orosz-ukrán háború, egyéb politikai csatározások, valamint ezek gazdasági hatásai egyértelműen átalakították a turisztikai keresletet, de ennek módja és mértéke a következő időszak felméréseinek egyik célterülete lesz.

A kutatás módja, módszertana és eredményeinek bemutatása

A kutatás alapja egy nem reprezentatív jellegű, de a nagymintás mintavételen alapuló 2020. évben lefolytatott és a GINOP-5.3.5-18-2019-00104 azonosítószámú projekt keretében elkészült kérdőíves felmérés. A 198 kérdőívet kitöltő leginkább alkalmazotti, vendéglátásban érintett cég vezetői vagy tulajdonosi minőségben szerepelt, tevékenységüket tekintve főként a melegkonyhás vendéglátóhelyek (28%), kávézók üzemeltetésével és rendezvényszervezéssel foglalkozó cégek (28%), illetve PR- és marketingtevékenységgel foglalkozó vállalkozások (18%) voltak. A kiküldési célterület a dél-dunántúli régió, a foglalkoztatást tekintve pedig jellemzően kisvállalkozások, a maximum 13 főt foglalkoztató cégek szerepeltek a visszaküldésben a legnagyobb arányban. A maximum öt főt foglalkoztató cégek döntő többséget képviseltek (a válaszadók 50,5%-a); a tíz főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vállalkozások a válaszadók háromnegyedét tették ki. A 11-20 főt foglalkoztató cégek a válaszadók között 11,2%-ot képviseltek. A max. 100 főt foglalkoztató cégek közül 13 töltötte ki a kérdőívet. Az alapítási évet tekintve a legnagyobb csoportot a már legalább tíz éve a szakmában töltők jelentették (58%), azonban ennél a kérdésnél meglehetősen magas (14,5%) volt a nem válaszolók aránya.

A szerzők által a kutatásba bevont kérdések nyitott és zárt kérdésekből álló kérdőív formájában valósultak meg. A kutatási elemzések során a grafikonos elemzés mellett, az SPSS programmal elvégzett gyakoriság-, átlag-, szóráselemzés, valamint Pearson elemzés eljárásokat alkalmaztunk. A módszert a válaszadók körében validáltuk, úgy véljük bizonyos mértékben általánosítható, hasonló eredményeket kaptunk, mint a szakirodalmi kitekintőben olvasható. Természetesen tudatában vagyunk a kutatás korlátainak, mivel a megkérdezettek nem teljes számban képviselik a szektort, így csupán részeredményeket, javaslatokat fogalmazunk meg, azon területeken, ahol a kérdőívneknl teljes kitöltöttség valósult meg és azon kérdések esetében, amelyek a rezilienciával, annak bármelyik részével kapcsolatba hozhatók.

Az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

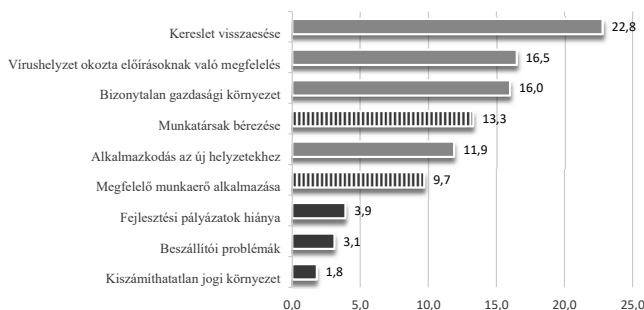
- Melyek a legjelentősebb kihívások, adaptációs képességek a közeljövőben a vendéglátó szektorban?
- Milyen speciális kihívások elé tekint a dél-dunántúli régió vendéglátó szektora?
- A turizmus ágazatának milyen nehézségekkel kell szembenéznie a jövőben?
- Milyen intézkedések segítik a szervezeteket a válságokból való kilábalásban?
- Milyen összefüggés van a vállalkozások mérete, a piacon eltöltött idő és az alkalmazkodóképességük között?

A kérdések alapján a szerzők azt a hipotézist fogalmazták meg, hogy a kutatásban részt vevő vállalkozások a kihívásokat és az azokra adott válaszokat általában hasonlóan értékelik, de a szervezetek mérete és a piacon eltöltött idő függvényében különböző mértékű a változásokhoz való alkalmazkodási képességük és hajlandóságuk. A kérdőív kérdései közül a hipotézishez kapcsolódóan hármát tartottunk kiemelten fontosnak, amelyek a megkérdezettek reakcióit értékelik általánosságban a saját vállalkozásukra, a dél-dunántúli régióra és a turizmus egészére vonatkozóan. Elsőként a vizsgált vállalkozások 2020-ban azonosított fő kihívásait elemeztük. A kérdőív válaszai alapján megállapítható, hogy a kereslet csökkenése volt az egyik legkomolyabb félelem a járványidőszakban a szakma számára (3. ábra). A 2022-2023-as évek rekordmagas inflációját követően (KSH, 2023) – melyet részben a pandémia, illetve az arra adott makroszintű válaszok is indukáltak – a kereslet csökkenése tekinthető a magyar vendéglátó szektor legnagyobb kihívásának. Ezt támasztja alá az az adat is, hogy a szektorban található vállalkozások száma 4000-rel, foglalkoztatotti létszáma pedig 2023-ban 12 ezer fővel volt alacsonyabb 2019-hez képest. Hipotézisünk szerint a járvány és az azt követő gazdasági sokk olyan paradigmaváltó jellegű jelenséget mutat, mely során a vendéglátó szektort érintő átmeneti gazdasági megrázkódtatás permanens hatást gyakorolt a gazdaság működésére, hosszú távú veszteségeket okozva ezzel (Váry, 2018). Véleményünk szerint olyan rugalmasságjavító stratégiára lenne szükség, mely hosszú távon támogatná a szektor fenntarthatóságát. A válaszokból azt láthattuk, hogy a külső (a vállalkozók által nem vagy nagyon csekély

mértékben befolyásolni képes) hatások, tényezők jelentették a legkisebb nehézséget a sokkok közepette; azaz a jogi környezet vagy a pályázatok megjelenése, beszállítók problémái. A megkérdezettek ezt a három tényezőt a legutolsó helyre sorolták, sokkal inkább megoldandó problémaként tekintenek a munkaerőre (szakképzettségének hiányára, megfelelő bérezésére), a jelenlegi és jövőben felmerülő sokkokra adott válaszreakciókra.

3. ábra

A legfontosabb 2020-ban megjelölt kihívások a vállalkozások számára (n=187, a szabadszöveges válaszok összegzéseként keletkező kategóriák alapján)



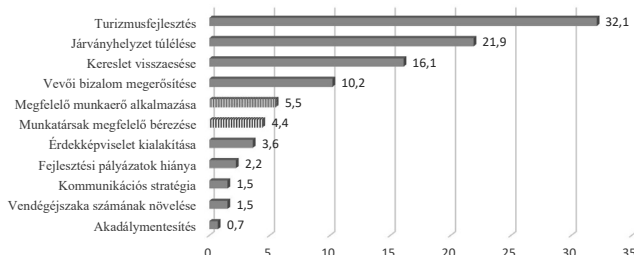
Forrás: saját szerkesztés (a kérdőív eredményei alapján)

A dél-dunántúli régióra vonatkoztatott kérdés (4. ábra) tekintetében a válaszok azt mutatják, hogy a térség lemaradása és elmaradottsága az egyik hangsúlyos nehézség, amely már a járvány előtti időszakban is megjelent. A válaszok között kiemelt jelentőségű a turizmusfejlesztés, amely egyrészt az ellenálló képesség növelésének tekinthető, a vállalkozók kitettségüket kívánják a turisztikai szolgáltatások bővítésével kiküszöbölni. A válaszok alapján összességében a dél-dunántúli régió általános állapotának megítélése erősíti azt a szándékot, hogy a régió általános fejlesztése, az infrastruktúra és talán valamilyen nyi szektor és ágazat erősítése közvetett módon a turizmus fejlődésének az egyik központi eleme. A reziliencia javítása a régió vállalkozásai számára több specifikus célhoz kötötten jelentkezett a kérdőív válaszai alapján. Az általános félelmek, mint a kereslet csökkenése, a munkaerőhiány, a bérezés vagy a járványhelyzetnek való megfelelés már hosszabb távú félelemként, a teljes térségre vonatkozóan megjelent. A közeljövőben (3-5 éves időtartamban) leginkább a járványhelyzetre való problémákra, az esetlegesen ebből a helyzetből fakadó nehézségekre készülnek a vendéglátásban dolgozók. Több esetben megjelent a túlélés szó a válaszadók között, ezen esetekben nem is a növekedés, fejlesztés, foglalkoztatotti problémák jelentek, hanem az a tény, hogy egyáltalán, hogy maradnak talpon ebben az ágazatban a vállalkozások. Számos étte-remtulajdonos szerint elsődlegesen a sokkokra adott gyors reakciókkal lehet versenyben maradni és visszanyerni a vevői bizalmat, azaz, hogy újra és minél többször látogasson el az adott helyszínre, egységbe. Véleményünk szerint a pontszerű attrakció- és szolgáltatásfejlesztés csak korlátozott mértékben és ideig képes turisztikai szempontból

fejlődést generálni, tekintettel arra, hogy desztináció szintjén értelmezve, az általános fejlettség és a megfelelő körülmények akár települési, akár térségi szinten meg kell, hogy feleljenek a célcsoport igényeinek.

4. ábra

A legfontosabb kihívások a közeljövőben a dél-dunántúli régió vendéglátása számára a megkérdezettek szerint (n=128)

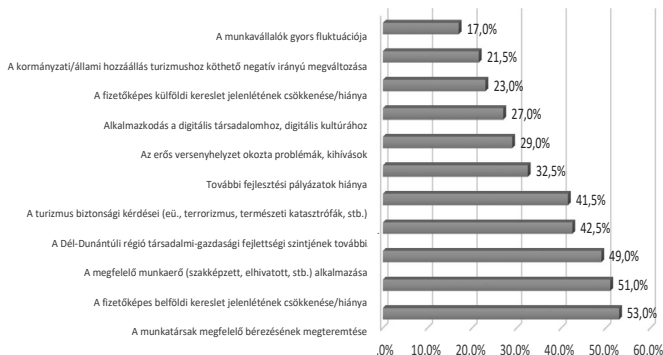


Forrás: saját szerkesztés (a kérdőív eredményei alapján)

A turizmus szektor jövőbeli nehézségeit bemutató válaszok a harmadik fő csoportját képviselték a kihívások azonosításának. A válaszok egyértelmű olvasata az, hogy a bérezés, a kereslet és a megfelelő munkaerő rendelkezésre állása – mint a legnagyobb jövőbeni nehézségek – ugyanazokra a gyökerekre vezethetők vissza, azaz a munkaerőnek nagyobb hozzáadott értéket szükséges előállítania, ezzel magasabb jövedelmezőséget biztosítva mind a szektornak, mind egyfajta jövőképként pedig szakmát és munkát a fiatalok számára. Ennek megfelelően a szektor jövőjének záloga, a magas hozzáadott értékű szolgáltatások intenzív fejlesztésével az ágazat jövedelemtermelő képességének növelése. Megállapíthatjuk, hogy ha a szolgáltatás vonzó és értékarányos és megfelelő jövedelmezőségű, akkor az eddig felsorolt kihívások jelentős része nem alakul ki (5. ábra).

5. ábra

A legfontosabb kihívások a közeljövőben a turizmus számára (n=200)



Forrás: saját szerkesztés (a kérdőív eredményei alapján)

Bár nem a járvány közvetlen következményeként, de pozitív állami beavatkozásnak kell tekinteni, hogy az orosz-ukrán háború és az energiaválság negatív gazdasági hatásainak enyhítésére 2022. október 1. és 2023. március 31. közötti időszakra a vendéglátó üzleteknek és

a szálláshelyeknek nem kellett az 5%-os ÁFA-kulccsal adózó szolgáltatás értékesítéséből származó árbevétel után turizmusfejlesztési hozzájárulást (4%) megállapítani, bevallani és megfizetni (MVI, 2022). Ez a kedvezmény egyértelműen segítette a vendéglátóhelyek fennmaradását vagy akár gazdasági értelemben meghatározott fejlődésüket.

Madeira és társainak 2020-ban készült kutatása alapján (Madeira et al., 2021) a piaci szereplők legfontosabb elvárásai az állandó működési költségek finanszírozása, a munkahelyek megtartására indított programok, a nulla kamattal folyósítható vállalkozási hitelek, valamint a bürokrácia és az adók csökkentése. Jelen kutatás alapján szintén hasonló eredmények születtek, így megállapítható, hogy a jövőbeni legnagyobb kihívás a megfelelő bérezés megteremtése (53%), a kereslet csökkenése (51%) lesz, mely megfelel a portugál kutatásban szereplő működési költség finanszírozásának. A magyar vendéglátó szakma által a harmadik nehézségként a megfelelő munkaerő alkalmazását vélte (49%), ami szintén összhangban van a fent említett kutatás munkahelyek megtartására indított programok kérdésével.

Végezetül Pearson korreláció segítségével azt vizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a járványhoz kapcsolódó kérdésekre adott válaszok, valamint a foglalkoztatottak száma és az alapítás éve között, és ha igen, az mennyire szoros. A járványhoz kapcsolódó 11 kérdés (a kérdések az alábbi mondattal nyitottak: „*Tegyük fel, hogy véget ér a mostani járvány, és minden visszaáll a régi kerékvágásba. Mennyire ért egyet a hazai fogyasztók tekintetében az alábbi állításokkal?*”¹⁾ mindegyikénél azt tapasztaltuk, hogy kis mértékű, a közepesnél gyengébb kapcsolat látható a vizsgált ismérvek között. Az alapítás éve és a járványhelyzetre vonatkozó válaszok között lineáris emelkedő kapcsolatot találtunk (a 2. és 9. kérdés kivételével). A pozitív előjel azt mutatja, hogy minél régebben alapították az adott vendéglátó egységet, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a járványhelyzetre gyorsan, pozitívan reagál, alkalmazkodóképessége magasabb, mint a fiatalabb cégeké. Ezen kérdéseknél a legalább tíz éve működő vendéglátó egységek olyan irányú előrejelzéseket fogalmaztak meg, amelyek a vendégszámok növekedésére, a helyi vállalkozások előtérbe kerülésére fókuszálnak. A 2. és 9. kérdés előjele negatív, itt az összefüggés süllyedő jellegű, azaz minél „öregebb” egy vállalkozás (fogalmazhatunk úgy is, hogy minél nagyobb a tapasztalata, rálátása a vendéglátóipar helyzetére), annál realisan fogalmazza meg a jövőbeli trendeket: azaz a COVID-járvány után a fogyasztók nem fogják az elmaradt eseményeket pótolni, nem fognak csak azért többet tartózkodni és fogyasztani az éttermekben, vendéglátóhelyeken, mert kimaradt egy időszak ezzel kapcsolatban. Erre a megállapításra azonban a 2022-es év árbevételi adatai rácafoztak (2. ábra), 2023-ban azonban már a megszokott trend látszik mind a bevételi adatokat, mind a látogatók számát tekintve. A foglalkoztatottak száma és a járványhelyzetre adott válaszok között az egyes kérdéseknél sokkal nagyobb szórást tapasztaltunk, mint az előző esetben. A jellemzően kisebb vendéglátó egységek, kevés alkalmazottal

sokkal negatívabban látják a járványhelyzet utáni vissza-rendeződést, mint a régebben a piacon lévő, tradicionálisan nagyobb vendéglátó egységek jellemzően több mint tíz fő foglalkoztatottal. A vizsgálat ennél az ismérvnél jellemzően negatív előjelű értékeket mutatott ki, kevésbé szoros korrelációt feltételezve. A foglalkoztatottak számának növekedése pozitívabb de reális jövőképet jelez előre a válaszok alapján. Azt tapasztaltuk, hogy a kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vendéglátó egységek rugalmat-

A vendéglátás kiemelten kontaktintenzív szolgáltatás, ennek megfelelően a járvány következményei számottevő mértékben érintették ezt az iparágat, a fejlődési lehetőségei tükrében pedig alkalmazkodóképessége kiemelt jelentőségű. A vendéglátás forgalmi adatai lassan visszatérnek a járvány előtti időszakban mért értékeihez, de a szektornak jóval fenntarthatóbbnak és ellenállóbbnak kell lennie. Több évvel a pandémia után még mindig bizonytalanság jellemzi ezt a gazdasági területet, melyben azonban nagy

1. táblázat

Pearson korreláció a járványhelyzeti reziliencia viszonyában

		Jarvany 1	Jarvany 2	Jarvany 3	Jarvany 4	Jarvany 5	Jarvany 6	Jarvany 7	Jarvany 8	Jarvany 9	Jarvany 10	Jarvany 11
Alapítás	Pearson korreláció	,130	-,021	,138	,103	,156*	,058	,241**	,133	-,045	,071	,117
	Szignifikancia, kétoldali	,068	,772	,051	,146	,029	,425	,001	,064	,528	,326	,104
	Válaszadók száma	199	199	199	199	196	195	196	196	196	195	193
Foglalkoztatás	Pearson korreláció	-,084	,017	-,066	-,044	-,032	-,051	-,001	-,076	-,030	-,056	-,166*
	Szignifikancia, kétoldali	,236	,813	,352	,533	,656	,482	,990	,288	,679	,438	,021
	Válaszadók száma	199	199	199	199	196	195	196	196	196	195	193

*. A korreláció szignifikáns 0,05-ös szinten (kétoldali).

**.: A korreláció szignifikáns a 0,01-es szinten (kétoldali).

Forrás: saját számítás a kérdőív adatai alapján

lanabbak, méretüknél fakadóan sérülékenyebbek, így az egyes sokkok, krízisek sokkal mélyebben érintik őket (1. táblázat).

Összességében megállapítható, hogy a szervezetek piacon eltöltött idejének hossza és a szervezet rezilienciaképessége között egyértelmű kapcsolat van, minél korábban alapították a vállalkozást, annál könnyebben tud alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez, míg az alkalmazotti létszám nem mutatott erős korrelációt. Az adatok statisztikai vizsgálata a megfogalmazott hipotézis validitását igazolta.

Reziliencia a vendéglátásban, avagy hogyan képes alkalmazkodni az iparág a megváltozott körülményekhez

A járvány okozta nehézségek és kihívások alapjaiban változtatták meg az iparág üzleti gondolkodását. A pandémia ébresztette rá a világ gazdaságát, hogy a turizmus különösen érzékeny a gazdasági krízisekre, a természeti katasztrófákra, az emberi egészséget érintő sokkokra, és nem utolsósorban az egészségbiztonságra. A járvány kitörése óta számos tanulmány, elemzés, adatfeldolgozás készült a turizmus témakörében, de sokkal inkább innovatív módszereket alkalmazó kutatások szükségesek, hogy megvalósítható és tényleges eredményeket hozó változások jöhetnek létre.

A turizmus szempontjából a járvány egyik mérvadó következtetése volt az a tétel, hogy azok a desztinációk, attrakciók maradnak talpon, amelyek képesek olyan védekező mechanizmust kialakítani, amely révén a környezeti és társadalmi sokkhatásokat kezelni tudják, és gazdasági összeomlás helyett megújulást mutatnak (Gonda, 2021).

szerepük van az egyébként ingatag gazdasági folyamatoknak, az energiaválságnak és az orosz-ukrán háborúnak. Az elmúlt évek folyamatos kihívásaihoz való sikeres alkalmazkodás számos külső gazdasági tényezőtől, valamint az adott vendéglátó egység társadalmi, kulturális és gazdasági környezetének milyenségétől függ. Ezen belül elsősorban a szervezeti szintű reziliencia fejlesztése hozhat eredményt ahhoz, hogy a vállalkozás sikeresen tudjon alkalmazkodni a megváltozott gazdasági helyzethez.

A kutatás eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy a jövőre vonatkozóan az alábbi négy kihívást kell prioritásként kezelni a turizmus viszonylatában a dél-dunántúli vendéglátó egységeknek:

1. a turizmusbiztonság hiánya az előre nem látható események esetében,
2. a kereslet csökkenése,
3. bizonytalan makroökonómiai környezeti tényezők: az energiaárak előre nem tervezhető, esetlegesen szignifikáns mértékű változása, működési költségek jelentős növekedése, infláció emelkedése, biztonságpolitikai tényezők stb.,
4. a megfelelően képzett munkaerő hiánya, illetve magas fluktuációja.

A felmérés alapján egyértelműen szignifikáns jelentőségű az egészségbiztonság, a már eddig is létező biztonság iránti fogyasztói igényt még inkább felerősítve (Csapó & Törőcsik, 2020), ezzel együtt pedig erőteljes fogyasztói magatartásváltozást generálva. A vendéglátó szektorban működő vállalkozások sikeresebb helytállása, valamint a szektor fejlődése szempontjából az alább felsorolt tevékenységeket tekinthetjük kulcsfontosságú faktoroknak:

- a vállalkozások rezilienciájának érdekében megvalósuló támogatások kiírása,
- a vendéglátás népszerűsítése,
- a vendégek bizalmának helyreállítása, illetve megerősítése,
- a szektorban meglévő bizonytalansági tényezők csökkentése,
- rugalmasabb és fenntarthatóbb vendéglátás kialakítása.

A turisztikai szektor számára a kérdőíves kutatás alapján megfogalmazott általános érvényű javaslatok, amelyek a szektor rezilienciamértékére szignifikáns hatással lehetnek:

- kormányzati támogatás megerősítése – elsősorban kis- és középvállalkozások támogatása,
- szükséges mértékű kormányzati beavatkozások kialakítása,
- az állami/köz- és a magánszektor együttműködésének elősegítése,
- kapacitásnövelés, valamint a meglévő források mobilizálása,
- digitalizáció, ennek megfelelően a digitális turizmus fejlesztése,
- folyamatos hatáselemzések, tanulmányok, adatelemzések,
- térségi kooperáció elősegítése a turizmusszektoron belül,
- térségi/területi turisztikai együttműködési keretrendszer kialakítása,
- jó gyakorlatok terjesztése,
- hatékonyabb menedzsment az agilisabb reagálás érdekében,
- diverzifikáció fejlesztése,
- zöldebb, fenntarthatóbb turizmus kialakításának elősegítése.

A szerzők véleménye szerint explicite egy fenntartható szemlélet lenne szükséges a válságot követő fejlődéshez.

A vendéglátó szektorban az utóbbi években külföldi vendégmunkások foglalkoztatásával is igyekeznek javítani a vállalkozások munkaerőpiaci kitettségéhez kapcsolódó ellenálló képességét. A Dél-Dunántúlon a vállalkozások mérete, illetve piaci helyzete alapján ez, véleményünk szerint, rövid távon nem javíthatja az ágazat működési feltételeit, rezilienciaképességét, tekintettel arra, hogy kutatásaink alapján ezek az intézkedések nem tudják pótolni a keresleti hiány, valamint az általános piaci körülményekhez és fogyasztói szokásokhoz kapcsolódó egyéb negatív tényezők hatásait.

Zárszó

A pandémia az elmúlt évtizedek társadalmunkat érintő egyik legnagyobb kihívása volt, mely óriási hatást gyakorolt a turisztikai szektorra, és amely alapjaiban változtatta meg az iparág egészét. Az események azóta nem a megnyugvás, hanem a további nehézségek, krízisek felé haladnak. Gazdaságunkat, társadalmunkat háborús helyzetek, gazdasági sokkok érik, melyek következményeként a turisztika alkalmazkodó- és ellenálló képességének megfelelő szintje biztosíthatja az ágazat fennmaradását, fejlődését. A szerzők

tanulmányukkal a pandémia vendéglátó ágazatra gyakorolt hatásának a tudományos feltárásához, megértéséhez, valamint változásának irányához kívánnak hozzájárulni.

A következő évek kutatásainak egyik alapkérdése kell legyen, hogy a krízis generálta kihívások, változtatások milyen módon járulnak hozzá a turizmus fejlődéséhez, illetve megváltozásához. Ehhez a keresletet befolyásoló tényezők, a szervezeti magatartásra ható elemzések, valamint a kormányzati támogatások rövid, illetve hosszú távú aspektusainak vizsgálatára is szükség lenne, melyek elérhető gyakorlati javaslatokat nyújthatnak. Hosszú távon vizsgálva, a külföldi vendégmunkások dél-dunántúli foglalkoztatásának kérdése szintén kapcsolódó kutatási irány lehet, különösen a vállalkozások hatékonyságára, illetve a vevői elégedettségre gyakorolt hatás tekintetében. A jövőben a szerzők vizsgálni kívánják, hogy a digitalizáció és robotizáció, illetve a mesterséges intelligencia milyen kihívásokat és lehetőségeket teremt a vendéglátás és a turisztikai szolgáltatások területén.

Jegyzet

1. Az anyagi helyzetük megváltozása miatt egy ideig biztosan nem fognak tudni ugyanannyit vendéglátóhelyekre járni, mint eddig.
2. Igyekeznek azonnal bepótolni az elmaradt élményeket.
3. A járvány elmúltával biztosan meg fognak változni az étkezési szokásaik.
4. A vendéglátás terén is preferálni fogják a környezettudatos megoldásokat nyújtó szolgáltatókat.
5. A jövőben utazásaik során környezettudatosabbak lesznek.
6. A jövőben az éttermi fogyasztásaik során felelősségteljesebben (a környezetre, a helyi lakosokra jobban odafigyelve) fognak viselkedni.
7. Felértékelődik számukra a környezetükben található, a lakóhelyükhöz közeli vendéglátóhelyek, gasztronómiai programok látogatása.
8. Azért is preferálják a közeli helyek felkeresését, mert ezzel a helyi gazdaságot szeretnék támogatni.
9. Ugyanolyan mértékben fognak távolabbi gasztronómiai programokra utazni, mint a válság előtt.
10. A vendéglátás hozzájárul az emberek jó közérzetéhez, életminőségéhez.
11. A vendéglátás szolgáltatásainak igénybevételével az emberek boldogabbak lesznek.

Felhasznált irodalom

- Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.
<https://doi.org/10.1191/030913200701540>
- Altuntas, F., & Gok, M.S., (2021). The effect of COVID-19 pandemic on domestic tourism: A DEMATEL method analysis on quarantine decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102719.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102719>
- Bacsák, D., Nábelek, F., Nyíró, Zs., Sturcz, A., Széll, K., & Tóth, K. (2022). *Szakképzettek munkaerő-piaci helyzete. Turizmus és vendéglátás szakképzettségi irány.* MKIK GVI. https://gvi.hu/info/files/szakkepzettek_2022_turizmus_vendeglatalas_2210.pdf
- Baranya (2023). *Baranya Vármegye Turizmusfejlesztési Stratégiája 2020-2030 I. kötet.* Baranya Vármegyei Önkormányzat.
- Boros, L., & Kovalcsik, T. (2021). A COVID-19-járvány hatása a budapesti Airbnb-piacra. *Területi Statisztika*, 61(3), 380-402.
<https://doi.org/10.15196/TS610306>
- Christopherson, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: theoretical and empirical perspectives.

- Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 3–10,
<https://doi.org/10.1093/cjres/rsq004>
- Csapó, J., & Gonda, T. (2019). A hazai lakosság motivációinak és szokásainak elemzése az aktív turizmus és a fizikai aktivitás tekintetében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 4(4), 57-70.
<https://doi.org/10.15170/TVT.2019.04.04.06>
- Csapó, J., Gerdesics, V., Gonda, T., Raffay, Z., & Töröcsik, M. (2018). *Turizmus: A magyar lakosság turizmussal kapcsolatos beállítódása generációs szemléletű vizsgálattal. Kutatási jelentés* (EFOP-3.6.1-16-2016-00004). PTE KTK. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/tudomany/rendezvenyek/fogyasztas/efop_generaciok_alaptanulmany_turizmus_2018_0.pdf
- Csapó, J., & Töröcsik, M. (2019). Turizmus és biztonság: a magyar lakosság utazási szokásaihoz köthető, biztonsággal kapcsolatos attitűdök reprezentatív vizsgálata. *Turizmus Bulletin*, 19(3), 13–20.
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2019v19n3.2>
- Csiszárík, K.Á., Garai, F.M., & Varga, J. (2022). Mi lett fontos a pandémia alatt? – Preferenciák, vásárlói szokások átértékelődése a koronavírus járvány hatására a különböző generációk szemével. *Vezetéstudomány*, 53(4), 70-83.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.06>
- Cserdi, Zs., & Kenesei, Zs. (2024). Mobiltechnológia-elfogadás az okoshotelek világában. *Vezetéstudomány*, 55(3), 29-43.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.03.03>
- Csutora, M., Szigeti, C., & Harangozó, G. (2023). A fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadása a COVID idején – egy egyetemista minta tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 55(2), 2-16.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.02.01>
- Debreceni, J., & Fekete-Frojimovics, Zs. (2021). A vendéglátás nemzetközi kutatási paradigmái a COVID-19 árnyékában: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés és egy koncepcionális keretmunka. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 5-13.
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.1>
- Debreceni, J., & Fekete-Frojimovics, Zs. (2023). A reziliencia értelmezési kereteinek és lehetséges vizsgálati módszereinek összefoglalása a turizmusban. *Gazdaság és Társadalom*, 16(34), 18-37.
<https://doi.org/10.21637/GT.2023.1.02>
- De Freitas, R.S.G., & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International*, 136.
<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2020.109472>
- Felkai, P. (2021). Hogyan utazzunk a COVID-járvány után? *Turizmus Bulletin*, 21(1), 44-48. <http://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n1.5>
- Formádi, K., & Gyurác-Németh, P. (2021). Turisztikai karrierperspektívák vizsgálata a COVID-19-járvány árnyékában – Turizmus-menedzsment mesterszakos hallgatók percepciói. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 14-24.
<http://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.2>
- Galvani, A.A., Lew, M.S., & Perez (2020). COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 567-576.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760924>
- Gonda, T. (2022). *Alternatív turizmus*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547686>
- Gonda, T. (2021). Turizmus és reziliencia. *Turizmus Bulletin*, 22(2), 27-36. <http://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n2.3>
- Gonda, T., Kaposi, Z., Raffay, Z., & Varga, G. (2020). *A vendéglátás jövője*. PTE KTK Marketing és Turizmus Intézet.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, M.C. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Horeczki, R. (2023). Gazdasági körkép és reziliencia, avagy a munka világának megváltozott terei. In *Területi folyamatok Magyarországon 2021–2023. Területi riport (2)* (pp. 227-248). HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete.
- Jászberényi, M., Ásványi, K., Kökény, L., Kovács, B., & Simon, A. (2020). *Válságkezelés a turizmusban*. Turizmus Kiadó.
- Keller, K., Kaszás, N., & Kovács, L. (2022). Turisztikai szolgáltatók válságra való felkészültsége a COVID19 tekintetében. *Turizmus Bulletin*, 22(4), 26-35.
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n4.3>
- Keller, K., Mátyás, Sz., & Kökény, L. (2024). A vállalati incentiv utazások biztonsági kockázata. *Vezetéstudomány*, 55(4), 17-30.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.04.02>
- Kerekes, S. (2011). Fenntarthatóság és társadalmi felelősség – A globalizálódó világ megoldatlan problémái. *Magyar Bioetikai Szemle*, 3(1), 8-14.
- Kiss, K., & Michalkó, G. (2020). A turizmus- és biztonságmarketing. In Michalkó G., Németh J., & Ritecz Gy. (Eds.), *Turizmusbiztonság* (pp. 129-140). Dialóg Campus.
- Korber, S., & McNaughton, R.B. (2017). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Kovács, L., Keller, K., Tóth-Kaszás, N., & Szőke, V. (2021). A COVID-19 járvány hatása egyes turisztikai szolgáltatók működésére: azonnali válaszok és megoldások. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 6-24.
<https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.01>
- Kökény, L., & Kökény, L. (2021). Fogyasztói magatartás vizsgálata egy új típusú turisztikai szolgáltatáson ke-

- resztül. *Turizmus Bulletin*, 21(3), 14-23.
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n3.2>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). *Gyorstájékoztató*.
<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ker/ker2308.html>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). *Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról, 2020*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2020/helyzetkep_turizmus_2020.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal. (2025). 27.1.1.23. *A vendéglátóhelyek számának alakulása üzlettípus szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0027.html
- Központi Statisztikai Hivatal. (2025). 27.1.1.24. *A vendéglátóhelyek eladási forgalma*. https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0028.html
- Kupi, M., & Szemerédi, E. (2021). Impact of the COVID-19 on the Destination Choices of Hungarian Tourists: A Comparative Analysis. *Sustainability*, 13, 13785. <https://doi.org/10.3390/su132413785>
- Lennert, J. (2019). A magyar vidék demográfiai jövőképe 2051-ig, különös tekintettel a klímaváltozás szerepére a belső vándormozgalom alakításában. *Területi Statisztika*, 59(5), 498-525. <https://doi.org/10.15196/TS590503>
- Lew, A.A., Mcheer, J., Haywood, M., Brouder P., & Salazar, N.B. (2020). Vision of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22(3), 455-465. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Madeira, A., Palráo, T., & Mendes, A.S. (2021). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13, 40. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010040>
- Magyar Vendéglátók Ipartestülete. (2023). *Statisztikai helyzetjelentés (2022)*. MVI. https://mvi.hu/images/dokumentumok/statisztikai_helyzetjelentés_a_vendeglatasrol_2022_MVI.pdf
- Matiza, T. (2022). Post-COVID-19 crisis travel behaviour: Towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of Tourism Futures*, 8(1), 99-108. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0063>
- Michalkó, G., Németh, J., & Birkner, Z. (2022). Lezárástól az újraindulásig: a COVID-19 járvány hatása a magyar lakosság utazásaira és a turizmusbiztonsággal kapcsolatos percepcióira. In *Turizmusbiztonság, járvány, geopolitika* (pp. 115-127). Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft.
- Nagy, D., Csapó, J., & Végi, Sz. (2021a). A jövő turizmusa, a turizmus jövője – vállalkozói prognózis kutatás a dél-dunántúli turisztikai vállalkozások szemszögéből. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 72-85. <https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.05>
- Nagy, D., Gonda, T., Háló, K., & Dán, A. (2021b). A jövő vendéglátása, a vendéglátás jövője – regionális kutatás az érintett vállalkozások körében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 86-100. <https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.06>
- Nod, G., Mókusné Pálfi, A., & Aubert, A. (2021). Kispadra ültetett desztinációmenedzsment a pandémia félidejében(?). *Turizmus Bulletin*, 21(2), 43-54. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2023v23n2.3>
- NTS. (2023). *NTS 2030 – Turizmus Stratégia 2.0*. NTS2030_Turizmus2.0-Strategia_kiegeszites.pdf (gov.hu)
- O'Brien, K., Pelling, M., & Patwardhan, A. (2012). Toward a Sustainable and Resilient Future, Coordinating. In *Managing the Risk of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation. Special Report of Intergovernmental Panel on Climate Change* (pp. 437-486). Cambridge University Press.
- OECD. (2022). *OECD Economic Outlook 2022*. <https://doi.org/10.1787/f6da2159-en>
- Palkovics, K. (2022). A turizmus és a gazdaság alakulása Magyarországon és az Európai Unióban a COVID-19 árnyékában. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 7(3), 76-89. <https://doi.org/10.15170/TVT.2022.07.03.06>
- Pató, G.Sz.B., Dajnoki, K., Kovács, K., Kőműves, Zs.S., Grotte, J., Szabó, Sz., Kunos, I., Metszősy, G.H., Karácsy, P., & Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány által okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány* 52(8-9), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
- Pogácsás, P., & Szepesi, B. (2023). A koronavírus hatása a magyar kis- és középvállalkozásokra. *Vezetéstudomány*, 54(2), 25-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.03>
- Raffay, Z. (2020). *A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására. Járványidőszak alatti szekunder kutatások*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747-761. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P., & Dillen, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on GrowthOriented SMEs: Building Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, 13, 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal and Business Research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Szeiner, Zs., Poór, J., Juhász, T., & Balázs, K. (2023). Kialakulás a COVID-válságból – empirikus bizonyítékok és tapasztalatok Magyarországról és Szlovákiából. *Vezetéstudomány*, 54(10), 40-53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.04>
- Tamás, P., & Bulla M. (szerk.) (2011). *Sebezhetőség és adaptáció. A reziliencia esélyei*. MTA Szociológiai Kutatóintézet.
- Varga, Z., Csákvári, T., & Palkovics, K. (2021). A gasztronómia kihívásai. In Albert, T.A., Happ, É., & Printz-Markó, E. (Eds.), „Változó világ, változó turizmus”. *XI. Nemzetközi Turizmus Konferencia Tanulmánykötet* (pp. 233-241). Széchenyi István Egyetem.

- Végh, Sz., Csapó, J., & Töröcsik, M. (2020). *Az új koronavírus (COVID-19) megjelenésének hatása a magyar lakosság turisztikai fogyasztói szokásaira – egy online felmérés elsődleges eredményei*. Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért EMOK és Járványidőszak alatti szekunder kutatások Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Váry, M. (2018). A hisztérizis közgazdasági jelentőségéről posztkeynesi szemléletben. *Közgazdasági Szemle*, 65(10), 1006-1047. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2018.10.1006>
- Volgger, M., Erschbamer, G., & Pechlaner, H. (2021). Destination design: New perspectives for tourism destination development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100561>
- Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J.M. (2021). Review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91, 103313. <https://doi.org/10.1016/j.j.annals.2021.103313>
- Zhang, H., Song, H., Wen, L., & Liu, C. (2021). Forecasting tourism recovery amid COVID-19. *Annals of Tourism Research*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.j.annals.2021.103149>

AZ ÚJSZERŰ OKTATÓI SZEREPEK ÉS A COACH-SZEMLÉLET ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI A VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉBEN

THE POTENTIAL OF INNOVATIVE TEACHING ROLES AND THE COACHING APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCES

A XXI. században végbemenő változásokkal párhuzamosan a modern társadalmak szereplőinek is egyre korszerűbb készségekre van szükségük ahhoz, hogy sikeres és teljes életet élhessenek. Ezek közül kiemelkednek a vállalkozói kompetenciák, amelyek oktatása külföldön és itthon is mindössze néhány évtizedes múltra tekint vissza. E kompetenciák erősítése a vállalkozásfejlesztés mesterképzéseinek keretein belül speciális oktatói szerepeket és szemléletet igényel. A szerző kutatását 13 magyarországi felsőoktatási intézmény vállalkozásfejlesztés mesterszakai oktatóinak és hallgatóinak bevonásával végezte el, s arra keresi a választ, hogy melyek a vállalkozói kompetenciákat fejlesztő legfontosabb oktatói szerepek, hogyan képezik magukat tovább a szakon oktatók, hogy tudásukat még hatékonyabban átadhassák és hogyan járulhat hozzá a coach-szemlélet a vállalkozói kompetenciák erősítéséhez. A szakirodalmi áttekintést követően a primer kutatás keretein belül a szerző saját kutatásának eredményeit ismerteti.

Kulcsszavak: felsőoktatás, oktatói szerepek, coach-szemlélet, vállalkozói kompetenciák

As the 21st-century world changes, so do the skills the modern society needs to live successful and fulfilling lives. Entrepreneurship is one of these skills that has only been taught for a few decades, both in Hungary and abroad. Developing these competences within the framework of entrepreneurship development master programmes requires specific teaching roles and approaches. The author's research was conducted with the involvement of lecturers and students of 13 Hungarian higher education institutions' entrepreneurship development master's programmes and seeks to find answers to the questions of what are the most important teaching roles in developing entrepreneurial competences, how lecturers in these programmes train themselves to be able to transfer their knowledge more effectively, and how the coaching approach can contribute to the development of entrepreneurial competences.

Keywords: higher education, teaching roles, coach approach, entrepreneurial competences

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Vizdák Károly^a (karoly.vizdak@uni-corvinus.hu) stratégiai feladatokat támogató tanácsadó

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 02. 03-án, javítva: 2025. 05. 08-án és 2025. 06. 09-én, elfogadva: 2025. 06. 10-én.
The article was received: 03. 02. 2025, revised: 08. 05. 2025 and 09. 06. 2025, accepted: 10. 06. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Tudásalapú társadalmunkban a XXI. század első évtizedeiben jelentős globális gazdasági, társadalmi és technológiai változásoknak lehettünk szemtanúi.

Ami a gazdasági változásokat illeti, az elmúlt éveket az „új normális”, a negyedik ipari forradalom, a globalizáció és a fenntartható fejlődésre való áttérés jellemezte (Bulatov & Kheifets, 2013). A Világgaazdasági Fórum előrejelzése szerint a változások hatására új foglalkoztatási és munkahelykategóriák jönnek létre, miközben azok mások helyére lépnek (Brunswick & Tennin, 2023).

Számottevő társadalmi átalakulásokat is érzékelhetünk, amelyek megváltoztatták az emberi életet, a politikát, számos téren (kommunikáció, úrkutatás stb.) elért fejlődéssel (Moloi & Marwala, 2020).

A gyors technológiai megújulás az elmúlt két évtized kikerülhetetlen velejárója volt (Pietrobelli, 2018), amely soha nem látott hatással van a társadalmak szociális, gazdasági és környezeti dimenzióira, s a következményeket gyakran csak utólag ismerik fel (Guttieres, 2019).

Az említett változások újszerű készségeket követelnek meg társadalmunk minden szereplőjétől, így a vállalkozóktól is. A XXI. század kulcsfontosságú vállalkozói készségei közé kell, hogy tartozzanak az alkalmazkodóképesség és innováció, a kommunikációs és szociális készségek, a problémamegoldás és döntéshozatal, valamint az erőforrás-gazdálkodás és vezetés.

A Vállalkozásfejlesztés mesterképzési szakra vonatkozó képzési és kimeneti követelmények (KKK) – amelyeket az EMMI 8/2013. (1.30.) sz. rendelete és az EMMI 18/2016. (VIII.5.) sz. módosító rendelete határoznak meg – is összegzik a vállalkozói kulcskompetenciákat. Ezen belül is hangsúlyozzák a legjelentősebb képességeket és attitűdöket, amelyeknek a képzés során történő megszerzése a végzett hallgatók számára elengedhetetlen fontosságú.

A képességek közül kiemelhetjük az önálló elemző és döntéshozó képességet, a komplex problémamegoldást, a nemzetközi és multikulturális munkavégzést, a kritikai gondolkodást és kommunikációt, valamint a projektek menedzselésének képességét. A képzés során kialakítandó attitűdök: a vállalkozói szemlélet, a felelősségteljes hozzáállás, az alkalmazkodóképesség és az élethosszig tartó tanulás.

Kutatásom az egyetemi vállalkozásfejlesztés mesterszak keretében felmerülő kérdésekre és problémakörökre (újszerű oktatói szerepek stb.) koncentrált: a vállalkozói kompetenciák kialakítása és erősítése, különös tekintettel a fejlesztést támogató jó gyakorlatokra, amelyek számos előnnyel kecsegtetnek (pl. tanulmányi eredmény javítása, hallgatók megtartása, lemorzsolódás csökkentése, munkahelyi beilleszkedés elősegítése).

A hallgató készségeit, képességeit és gondolkodásmódját kell fejleszteni ahhoz, hogy a jövőbeli (jelenleg még ismeretlen) kihívásokkal szemben eredményesek legyenek (munkahely, hétköznapi élet).

Vizsgálataimban az egyetemi oktatókra mint a képzési folyamatot irányítókra teszem a fókuszot, ugyanis ők alapvető jelentőséggel bírnak a vállalkozói kompetenciák alakításában. Továbbá az oktatók személye meghatározó az

oktatói szerepek oldaláról, akiket az intézmények vezetőinek természetesen támogatniuk kell ebben az új feladatban. Érzékelhető, hogy a képzők feladata az információk átadása helyett egyre inkább az ismeretszerzés koordinálása, a „kritikus gondolkodás” és a tanulás tanítása lesz. Az új oktatói szerepek nagy valószínűséggel képesek felkészíteni a hallgatókat a saját jövőjükre (lásd: jövőorientáció, ami a coaching folyamat fontos jellemzője), megtanítják a megbízható navigációs eszközök fejlesztésére, amivel a VUCA (gyorsan változó, kiszámíthatatlan, bonyolult, bizonytalan) (Shaffer & Zalewski, 2011) és BANI (törékeny, szorongó, nem-lineáris és érthetetlen) világban (Terjéki & Nagy-Földi, 2024) megtalálják saját útjukat. Az új eljárások bevezetése az egyetemi oktatásba lehetőséget kínálhat a teret adó környezet megteremtéséhez, segítheti a hallgatók aktív („cselekvő”) szereplővé válását (ami egyben a vállalkozói kompetenciák erősítését is jelenti). A kutatás tehát hangsúlyozza a vállalkozói kompetenciák egyéni, szervezeti (egyetem, munkaerőpiac szereplői) hatásainak kapcsolatát és elhelyezi azt az újfajta felsőoktatási tendenciák (kompetenciafókuszú oktatás) tükrében.

Az oktatói véleményeket természetesen összevettem a képzési folyamat alanyainak, a hallgatóknak a megállapításaival. Kutatómunkám során kiemelt céloknak tekintem feltárni, hogy a különböző oktatói szerepek alkalmazása – különös tekintettel a mentor és facilitátor szerepre, illetve a coach-szemléletre – hogyan fejleszti a felsőoktatásban tanuló hallgatók vállalkozói kompetenciáit. Az e cikkben ismertetett kutatásomat Magyarországon 13 intézmény akkreditált vállalkozásfejlesztés mesterszakának bevonásával végeztem, résztvevőiként a szakok oktatói és hallgatói szerepeltek. Munkám aktualitását és létjogosultságát alátámasztja, hogy a vállalkozásfejlesztés mesterszakok alapítása hazánkban a XXI. század első évtizedének elején indult meg, így a témához kapcsolódó magyarországi szakirodalmak száma még nem túl jelentős. A cikk a témakörben eddig elvégzett vizsgálataim eredményeit foglalja össze.

Kutatásom célja – általános megközelítésben – feltárni, hogy a magyarországi akkreditált vállalkozásfejlesztés mesterszakkal rendelkező egyetemek/karok (13 intézmény) szakfelelősei (=szakértők), az oktatók és a hallgatók miként látják a szak tekintetében a gazdasági, társadalmi és technológiai változásokhoz történő szükségzerű alkalmazkodás és fejlesztés lehetőségeit.

Kutatómunkám jelenlegi fázisában a következő konkrét kérdésekre keresem a válaszokat:

- Milyen kihívásokkal néz szembe a XXI. századi felsőoktatás és hogyan képes azoknak megfelelni, különös tekintettel a vállalkozóképzésre?
- Melyek a vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamatának korszerűsítési lehetőségei a szakértők, oktatók és hallgatók véleményeinek tükrében?

A kutatási kérdések elsősorban a vizsgált témával kapcsolatos problémákat és lehetőségeket kívánják feltárni.

E kérdések figyelembevételével kutatómunkám az alábbi célok teljesítésére irányul:

- Feltárni a XXI. századi társadalmi, gazdasági és technológiai változásokra választ adni tudó változtatói lehetőségeket az oktatási módszerekben.
- Vizsgálni, hogy a szakértők, oktatók és hallgatók hogyan nyilatkoznak az oktatási rendszer alapvető kérdéseiről (vállalkozói készségek fejlesztése stb.) és céljairól.

A kutatás elméleti keretei

A tanulmány e fejezetében azokat a kutatás során használt alapfogalmakat és elméleti kérdéseket tekintem át, amelyeket később a kutatás keretein belül alkalmazok.

A *coach-szemlélet* (*coaching szemlélet*) lényege, hogy az egyéneket vagy csoportokat nem tanítani vagy irányítani próbálja, hanem kísérni, támogatni és fejleszteni őket abban, hogy saját erőforrásaikra, belső motivációikra és megoldásaikra találjanak rá (Whitmore, 2017). A *coach-szemlélet* alapja a bizalom, a partnerség és az aktív figyelem, célja pedig a fejlődés és önreflexió elősegítése.

A *coach-szemlélet* fő jellemzői:

- kérdezősen alapul: nem ad direkt tanácsot, hanem nyitott kérdésekkel segít az egyénnek saját válaszait megtalálni,
- megoldásközpontú: a problémák helyett a lehetőségekre, célokra és lépésekre helyezi a fókuszot,
- partneri viszonyt feltételez: a coach és a kliens között egyenrangú, támogató kapcsolat van,
- felelősségvállalásra ösztönöz: a fejlődésért a kliens maga felelős, a coach csak kísérő.

A *coaching szemlélet* Sir John Whitmore nevéhez fűződik, aki a *coaching* egyik úttörője, legismertebb könyve a „Coaching for Performance” (2017). Whitmore a GROW-modell (Goal–Reality–Options–Will) kidolgozásával is hozzájárult a szemlélet gyakorlati alkalmazásához. Filozófiája szerint a *coaching* célja az, hogy „felszabadítsuk az emberek lehetőségeit, és maximalizáljuk teljesítményüket” – nem az, hogy tanítsuk őket, hanem hogy tanuljanak maguktól.

Az ICF *coach-kompetenciák* (azaz az International Coaching Federation által meghatározott kompetenciák) olyan szakmai alapelvek és készségek rendszere, amelyek a professzionális *coaching* gyakorlatát határozzák meg. Ezek a kompetenciák az ICF által kidolgozott keretrendszerből származnak, és céljuk, hogy szabványosítsák, minőségbiztosítsák és fejlesszék a *coaching* szakmát világszerte.

Az ICF *coach-kompetenciák* meghatározzák azt a tudást, hozzáállást és viselkedést, amely egy etikus, hatékony és ügyfélközpontú coachot jellemez. Ezek az elvárások irányt mutatnak a coachok fejlődéséhez, valamint értékelési alapot nyújtanak az ICF akkreditációs szintekhez (ACC, PCC, MCC).

Az ICF kompetenciarendszer forrása az International Coaching Federation (ICF) a világ egyik legnagyobb és legismertebb coachokat tömörítő szakmai szervezete. Az ICF először 1998-ban határozta meg a kulcskompetenciákat, majd 2020-ban frissítette azokat, hogy tükrözzék

a *coaching* fejlődését és a szakma globális igényeit. A kompetenciák kialakítása empirikus kutatásokon, gyakorlati tapasztalatokon és nemzetközi konzultációkon alapul.

A nyolc ICF *coach-kompetencia* a következő:

- etikusan viselkedik,
- *coaching* szemléletben működik,
- megállapodásokat köt, és azokat megtartja,
- elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot,
- tudatosan van jelen,
- aktívan figyel/hallgat,
- előmozdítja a tudatosságot,
- elősegíti/facilitálja a hallgató fejlődését.

Ezek a kompetenciák világszinten elfogadott irányelveket nyújtanak a professzionális *coaching* gyakorlásához, és kulcsfontosságúak az ICF-minősítések megszerzéséhez.

A *coach-szemlélet* és a *coach-kompetenciák* szorosan összefüggő, egymást kiegészítő fogalmak (Whitmore, 2017):

- a *coach-szemlélet* egy belső attitűdöt és megközelítési módot jelent: azt az alaphozzáállást, hogy a coach hisz az ügyfél önálló fejlődési képességében, és támogató, kérdésalapú, megoldásorientált módon kíséri őt,
- a *coach-kompetenciák* pedig azok a konkrét szakmai készségek és viselkedési normák, amelyek leírják és keretbe foglalják ezt a szemléletet a gyakorlatban. Például: aktív figyelem, hatékony kérdéstechnika, etikus működés, a *coaching* kapcsolat kezelése stb.

Összefoglalva: A *coach-szemlélet* a „miért”, a kompetenciák a „hogyan”. A szemlélet adja a belső alapot, a kompetenciák pedig annak külső, mérhető megnyilvánulásai a *coaching* folyamat során.

Az Európai Bizottság által kidolgozott *EntreComp keretrendszer* három kulcsfontosságú területen 15 alapvető *vállalkozói kompetenciát* azonosít (Bacigalupo et al., 2016), amelyek a következők:

- az *ötletek és lehetőségek területén*: lehetőségek azonosítása, kreativitás, jövőkép, értékteremtés, etikus és fenntartható gondolkodás,
- az *erőforrások mozgósításának területén*: öntudat és énhatékonyság, motiváció és kitartás, erőforrások mobilizálása, pénzügyi és gazdasági jártasság, mások mobilizálása,
- a *cselekvésre való törekvés területén*: kezdeményezés, tervezés és irányítás, bizonytalanságok és kockázatok kezelése, együttműködés másokkal, tanulás a tapasztalatokból.

Az *oktatói szerepek* vizsgálatánál a Penn State University kategorizálását (2023) alkalmaztam, az alábbi okok miatt: az Egyetem által kidolgozott *oktatói szerepek* modellje átfogó, jól strukturált keretrendszert nyújt az oktatók sokdimenziós tevékenységeinek megértéséhez, ezért kiváló alapot jelenthet további kutatásokhoz. Az alábbi okok miatt érdemes rá építeni:

- tudományosan megalapozott és nemzetközileg elismert: a modell átgondolt elméleti háttérrel és gyakorlati validitással rendelkezik, így megbízható keretet ad empirikus vizsgálatokhoz,
- komplex és többdimenziós megközelítés: nemcsak a tanítási feladatokat, hanem az oktatói munka fejlesztő, szervező, kutató és támogató aspektusait is rendszerezi, lehetővé téve az oktatói szerepek sokrétű vizsgálatát,
- alkalmazható különböző oktatási kontextusokban: a szerepkategóriák adaptálhatók más felsőoktatási

környezetre is, így összehasonlító vagy longitudinális kutatásokhoz is jól használhatók,

- alkalmas oktatói fejlesztések, teljesítményértékelések és önreflexió alapjául: ez lehetőséget ad gyakorlatorientált kutatásokra, például oktatási innovációk vagy coaching szemlélet vizsgálatára is.

A Penn State University által kialakított öt fő oktatói szerepkategória a következő:

- *szakértő*: alapos ismeretekkel rendelkezik szakterületén, témájával élénk érdeklődéssel és szenvedéllyel

1. táblázat

Oktatói szerepek

Oktatói szerepek	A szerepek főbb sajátosságai
Ismeretátadó	A hagyományos oktatói szerep – információt, tudást és megértést ad át a hallgatónak egy tantárgyról.
Szakértő	Mély, validált szakmai tudással rendelkezik, tudását az oktatásban felhasználja.
Közösségteremtő	Együttműködik kollégáival, támogatja őket fejlődésükben, jó példát mutat.
Pedagógiai szakértő	Meghatározza és világosan közli a megfelelő tanulási célokat. Pozitív hozzáállást tanúsít a tanulók felé: bízik bennük, és folyamatosan azon dolgozik, hogy segítse őket a tanuláshoz akadályainak leküzdésében.
Innovátor	Jelentős hangsúlyt fektet az oktatás módszertani és szakmai fejlesztésére.
Facilitátor	Tanítási eszközeit a hallgató céljaihoz igazítja, fejleszti az oktató-hallgató viszonyt.
Mentor	Támogatja hallgatóit mind szakmai, mind személyes fejlődésükben.
Értékelő – visszajelző	A hallgatókat nem csak jegyekkel, de hasznos tanácsokkal és észrevételekkel értékeli.
Kutató	Akadémiai vagy tudományos kutatást végez – kitarító, érdeklődő, precíz, elhivatott és kreatív.

Forrás: BCE CTE alapján saját szerkesztés

2. táblázat

Az újszerű oktatói szerepek jellemzői

Coaching (C)	Facilitálás (F)	Mentorálás (M)
<ul style="list-style-type: none"> • Rövidebb távú teljesítményközpontúság kapcsolódik hozzá, és folyamatalapú szakértelemként ábrázolják (Stokes et al., 2021). • Gyakran vesz részt benne egy coach, aki útmutatást nyújt, valamint a tapasztalatokról való reflexióra ad lehetőséget (Lee et al., 2016). • Fejlesztési eszközként használják az elmélet és a gyakorlat összekapcsolására a coaching oktatása során (McQuade et al., 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Szerepet játszik a mentori kapcsolatokban, hozzájárul az új tanuláshoz, különösen az attitűdök tanulásában (Lee et al., 2016). • Segít beazonosítani a nehézségeket, konszenzusos döntésre jutni és a valódi megoldást hozó terveket kidolgozni (MFE, 2024). • A tartalom szempontjából semleges, de a folyamat tekintetében szakértő (MFE, 2024). 	<ul style="list-style-type: none"> • Hosszabb távú holisztikus fókuszú, a mentor közvetlen tapasztalattal és tudással rendelkezik a mentorált működési környezetében (Stokes et al., 2021). • Magában foglalja a mentor és a mentorált közötti tudásmegosztást és -átadást, olyan gyakorlatok alkalmazásával, mint a coaching, a facilitálás, az útmutatás és a tapasztalatokról való reflexió (Lee et al., 2016). • Különböző kontextusokban használják, például az üzleti életben, az oktatásban, az ápolásban és ifjúságfejlesztési programokban (Salter & Gannon, 2015; Malhotra & Griffiths, 2023; Eastcott, 2016; Smith & Lynch, 2014).
C - M	C - F	F - M
<ul style="list-style-type: none"> • Mind a coaching, mind a mentorálás fontos beavatkozásnak számít az emberi erőforrás fejlesztésében (Salter-Gannon, 2015). • A különböző kontextusokban a coaching és a mentorálás gyakorlói közös és eltérő megközelítéseket egyaránt alkalmaznak, kiemelve az egyes kontextusokra jellemző sajátos szempontokat (Salter-Gannon, 2015). • Mindkettőt a tanulást szolgáló folyamatnak tekintik, és különböző területeken a szakmai fejlődésre használják (Eastcott, 2016; Smith-Lynch, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • A coaching és a facilitálás közötti legfontosabb hasonlóságok kulcsszavakban: biztonság, partnerség, kérdés, hatékony kommunikáció, semlegesség, bizalom, meghallgatás, integritás, jelenlét, szakmai normák, szerződéskötés (IAF, 2016). 	<p>A mentorálás és a facilitálás egyaránt emberközpontú megközelítések, amelyek az egyének vagy csoportok képességeinek fejlesztésére összpontosítanak.</p> <p>Céljuk, hogy elősegítsék az egyéni vagy csoportos fejlődést, akár szakmai, akár személyes kontextusban.</p> <p>Mind a mentorálás, mind a facilitálás során kulcsfontosságú az aktív hallgatás, hogy megértsék az egyének vagy a csoport igényeit és válaszoljanak rájuk (Scrum.Org., 2024).</p>

Magyarázat: 1. C, F, M → a három újszerű oktatói szerephez kapcsolódó tevékenység

2. C-F, F-M, C-M → a legjelentősebb hasonlóságok az újszerű oktatói szerepek között

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalom alapján

foglalkozik, saját elképzelései vannak (eredeti ötleteket tár fel stb.) szakterületével kapcsolatban, s figyelemmel kíséri annak a fejlődését. Intellektualitására felnéznek,

- *pedagógiai szakértő*: megfelelő tanulási célokat határoz meg, és azokat világosan kommunikálja, pozitív hozzáállást tanúsít a tanulókkal szemben, igazságosan és gyorsan értékeli a hallgatók munkáját, gondolkodásra és kreativitásra ösztönzi és bátorítja tanítványait, fejleszti a hallgatók problémamegoldó képességét és segíti őket önmaguk felfedezésében, konstruktív visszajelzést ad és elkötelezett a közönsége iránt,
- *kiváló kommunikátor*: mind szóban, mind írásban hatékonyan kommunikál és segít a diákok kommunikációs készségeinek fejlesztésében is, hatékonyan használja a tanítási eszközöket, megszünteti a nyelvi és kulturális akadályokat,
- *diákközponti mentor*: legfőbb prioritása a hallgatói tanulás, a diákokat változatos tanulási módokra ösztönzi, aktív részvételre motiválva őket, segít a hallgatóknak összekapcsolni tapasztalataikat és fejleszteni az önismeretet, arra motiválja tanítványait, hogy egész életen át tartósan tanuljanak,
- *szisztematikus és folyamatos értékelő*: a tantervi célkitűzésekhez igazodó tanulói teljesítményértékelést dolgoz ki és alkalmaz, világos célokat tűz ki, megjelölve a diákoktól elvárt gondolkodást és cselekvést, ösztönzi a hallgatók konstruktív visszajelzését az oktató felé.

A Penn State University oktatói szerepbesorolását alapul véve kutatásomhoz az 1. táblázatban látható kategorizálást alkalmaztam, amelyet eredetileg a BCE Teaching Excellence program keretrendszerének meghatározásakor alakítottunk ki az Egyetem Tanítás- és Tanulástámogató Központ jogelődjében.

Az *újszerű oktatói szerepek* főbb típusait és azok jellemzőit, valamint összehasonlító elemzésüket a 2. táblázatban foglaltam össze, a témakörhöz kötődő széles körű szakirodalom- feldolgozásra támaszkodva.

A téma szakirodalmának összefoglaló értékelése

A vállalkozásfejlesztés oktatása külföldön és itthon

Az egyetemi kereteken belül zajló vállalkozóképzés kiemelkedő jelentőségű helyszínül szolgálnak világszerte a vállalkozásfejlesztés mesterképzések. Történetük a II. világháború utáni korszakra vezethető vissza, a programok megszületésében a multinacionális vállalatok és a tekintélyes üzleti iskolák befolyása egyaránt jelentős (David & Schaufelbuehl, 2015; Narasimhan, 2024). Az üzleti oktatás európai meghonosodása és a globális vállalatok kulcsfontosságú szerepe az olyan üzleti iskolák létrehozásában, mint a Nemzetközi Vezetésfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development/IMD) egyaránt előrevetítették a vállalkozásfejlesztés

mesterképzések létjogosultságát. A kínai-külföldi kooperatív egyetemekről szóló Lai-Jung (2024) tanulmány rávilágít a transznacionális partnerségek fontosságára, jelezve az ilyen típusú programok rohamos mértékű globális fejlődését. A felsőoktatásban a nemzetköziesedés terjedése a megvalósuló reformprogram egyik legfontosabb szempontjává vált, és a gazdasági célok egyre dominánsabbá váltak (De Wit-Deca, 2020). Az első vállalkozásfejlesztési vagy vállalkozói tanulmányokra specializálódott mesterszakok az USA-ban indultak el az 1960-as és 1970-es években (Spender, 2008). E képzések létrehozásának ötlete az üzleti oktatás területén megfigyelhető általános növekedésre és a diverzifikációra vezethető vissza, felismerve az innováció és a vállalkozói szellem fontosságát. Jelentős mérföldkőnek számított az USA-beli Babson College döntése, amely 1967-ben alapított specifikus vállalkozói kurzusokat, és később az 1970-es években indította el a vállalkozásfejlesztési programját (Babson, 2024). Más egyetemek, így pl. a Stanford (Stanford, 2014) és az MIT (MIT, 2024), szintén korai szereplőivé váltak e mozgalomnak. Programjaik azóta világszerte elterjedtek, különféle formákban beépülve sok más egyetemem.

Magyarországon a vállalkozásfejlesztés mesterszakok megjelenése viszonylag újabb keletű (Árváné et al., 2017). A legtöbb magyar egyetemen a vállalkozásoktatás az üzleti, gazdasági vagy menedzsmentalképzések részeként jelent meg, és csak később, a 2000-es évek során váltak különálló mesterképzéssé vagy szakirányú képzéssé. Az első magyarországi egyetemek, ahol a vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatos mesterképzések elindultak, többnyire nagyobb állami egyetemek voltak: EKE (2008), DE (2009), SZTE (2014), BGE (2015) és PTE (2016) (Árváné et al., 2017). A programok gyakran „Vállalkozásfejlesztés”, „Vállalkozás és menedzsment” vagy „Vállalkozásszervezés” néven futnak, és széles körben kínálnak ismereteket a vállalkozás indításától a fenntartható működésig. Jelenleg az országban 13 felsőoktatási intézményben van jelen az akkreditált vállalkozásfejlesztés mesterképzés (FELVI, 2023).

Hazánkban a rendszerváltást követően megjelent neveléstudományi irányzat célja, hogy a korábbi tananyag és ismeretközpontú szabályozás helyét a decentralizált, kompetenciaalapú tantervek vegyék át (Perjés & Vass, 2009). A szerzőpáros szerint a „tárgyi tudás ugyanis a felkészültségnek csupán a formai részét jelenti, a gyakorlat pedig mindössze annak tartalmát”. A kompetenciákban viszont szintetizáltan van jelen a tárgyi anyag, illetve a képességek, szinte élethevékenységekre lebontva (Perjés & Vass, 2009). Wilson et al. (2009) nemzetközi tanulmányukban szintén a kompetenciák oktatásának szükségességére hívják fel a figyelmet. Véleményük szerint kompetencia címén a személyes, az üzleti fejlődés, valamint a vállalkozói képességek és készségek erősítése kell, hogy előtérbe kerüljön. Mihalkovné Szakács (2014) kutatásaival alátámasztja, hogy mindez természetesen újszerű, a gyakorlat-orientáltság fokozását és a személyiségfejlesztést célzó pedagógiai módszereket és tananyagfejlesztést igényel.

Mihalkovné Szakács (2014) a kompetenciadefiníciókkal kapcsolatban azt emeli ki, hogy „amennyiben a

kompetencia definíciójaként meghatározható, az egyén kiemelkedő teljesítményét elősegítő egyfajta tudás-, viselkedés-, képesség-, készség- vagy magatartásegység test a vállalkozások vezetése, a vállalkozások menedzselése és növekedésre segítése, mint adott feladat területén értelmezzük, úgy eljutunk a vállalkozói kompetencia fogalmához.”

A vállalkozói kompetenciafejlesztés során kulcsfontosságú az önállóság, az együttműködés, az empátia, a problémamegoldás, a konfliktuskezelés, az önreflexió és a kritikus gondolkodás elsajátítása (Simon, 2006). Mihalkovné Szakács (2014) a kompetenciaalapú tanulási program kialakítása kapcsán a felsőoktatásban ráirányítja a figyelmet a kompetenciaalapúság és gyakorlatorientáltság, a teljesítményre alapozás és teljesítményalapú értékelés, az egyéni haladás figyelembevételére és azonnali visszajelzésre, valamint a tanulás-központúság és egyéb specifikus célkitűzések (pl. újfajta hallgató-értékelési eljárás) fontosságára.

Szabó, Aranyossy és Bárczy (2022) rámutatnak arra, hogy a vállalkozásfejlesztés mesterszak hallgatói az átlagosnál lényegesen nagyobb arányban terveznek vállalkozásalapítást. Kutatásaik alapján kiemelik, hogy az autonómiára törekvés, a kockázatészlelés és az időáldozat észlelése a legerősebb megkülönböztető jellemzői a vállalkozást tervező fiataloknak ezen a céltudatos hallgatókat tömörítő szakon. Véleményük szerint ez arra is utal, hogy a hagyományos, tudásalapú egyetemi vállalkozásösztönző eszközök kevésnek bizonyulhatnak a hathatós motivációhoz. Ebben az attitűdformálásban viszont nagyobb szerepet kaphatnának a vállalkozói példaképek, mentorok a jövőben, amennyiben hitelesen tudják képviselni a vállalkozói szemléletmódot.

Csapó (2008) hangsúlyozza, hogy a szakirodalomban a mai napig vitatéma, hogy vállalkozónak születni kell-e, vagy a vállalkozói létre nevelni is lehet. Kiemeli, hogy számos olyan, az USA-ban megismert, a vállalkozásoktatásban alkalmazott módszer van, amelyeket itthon is sikerrel lehetett alkalmazni. A jövőben megoldandó feladatokat (továbbfejlesztési lehetőségeket) vázol fel, úgymint: elsősorban nem konkrét ismeretek megtanítására való törekvés, hanem a vállalkozói viselkedésmód, a jellegzetes üzleti magatartás elemeinek oktatása, kisebb hallgatói létszámokat feltételezve; olyan oktatók részvétele a képzésben, akik legalább szemléletüket tekintve maguk is vállalkozók és innovatívok; erőteljesebb kapcsolat kialakítása az üzleti szférával stb.

Mihalkovné Szakács (2014) úgy értékeli, hogy a felsőoktatásban megvalósuló vállalkozóképzés hazai gyakorlata nem szolgálja a vállalkozói kompetenciák teljes körű fejlesztését, amelynek a háttérben véleménye szerint az áll, hogy a képzésbeli hiányosság eredője a gazdasági ismeretek, a vállalkozási ismeretek és a vállalkozói kompetenciák szinonim fogalomként való kezelése és oktatása. A szerző a vállalkozói kompetencia fogalmának sajátos meghatározását követően ráirányítja a figyelmet a pedagógia tudományban elterjedő kompetenciaalapú oktatás szellemében kialakítandó újszerű tananyag, módszer- és tanulási program szükségességére és javaslatot tesz

a gyakorlatorientáltság fokozását és a személyiségfejlesztést célzó pedagógiai módszerekre.

A felsőoktatási képzések kompetenciaalapú fejlesztése napjainkra általánossá vált (Deutsch et al., 2025). A vállalkozási ismeretek komplexitása miatt a fejlesztésüket célzó képzések a szükséges kompetenciák azonosítása, majd az ezekhez igazodó képzési formák és módszerek meghatározása kritikus fontosságú (Árváné, Katonáné & Gál, 2017; Németh, 2018). Deutsch et al. (2025) hangsúlyozzák, hogy a vállalkozók oktatásában a passzív befogadás és a hagyományos tanárszerep nem elégséges, mivel a tapasztalati tudás elengedhetetlen a sikeres vállalkozói léthez. Kutatásaik alapján rámutatnak: ahhoz, hogy a jelenlegi felsőoktatási rendszer képes legyen a hallgatók vállalkozással kapcsolatos motivációit és kompetenciáit fejleszteni, olyan vállalkozásfejlesztési oktatási rendszerre és környezetre van szükség, ami jól szimulálja a vállalkozások működésének valóságát. Kiemelik, hogy a vállalkozóvá válás folyamatai során a személyes tényezők mellett fel kell használni a szervezeti és környezeti tényezők dinamikus kapcsolatát is.

Imreh Tóth et al. (2012) szerint a sikeres vállalkozási és vállalkozásfejlesztési oktatás kulcsa a legeredményesebb és leghatékonyabb készségfejlesztési módszer megtalálása, ami találkozik a hallgatók elvárásaival is.

A Magyarországon jelenleg működő Vállalkozásfejlesztés mesterképzések közül kettő kiemelkedő jelentőségűt említek meg. A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztés- és Menedzsment Tanszéke a 2000-es évek elejétől kezdett el célirányosan foglalkozni a vállalkozásfejlesztéssel (BCE, 2024). A 2002/2003-as tanév során elindult a Kisvállalkozás főszakirány, a Kisvállalkozás specializáció keretében, ezt követte a mesterképzések, valamint a posztgraduális képzések keretében beindított oktatás. Mivel az e kurzusokon végzetek nagy valószínűséggel jó elhelyezkedési lehetőségekhez és viszonylag magas fizetéshez jutottak, a hallgatók körében igen hamar népszerűvé váltak.

A Debreceni Egyetem 2009-ben indított Vállalkozásfejlesztés mesterképzésén a képzés célja olyan professzionális szakemberek képzése, akik nemzetközi összehasonlításban is magas színvonalon elsajátított ismeretanyagukra építve képesek elsősorban kis- és középvállalkozásokban, vagy egyéb gazdálkodó szervezetekben elemzési és komplex fejlesztési feladatok ellátására (DE, 2024). A Debreceni Egyetem munkatársainak (Popovics et al., 2016) tanulmánya alapján a vállalkozói ismeretek taníthatóságának fontos elemei a tanulás a cselekvés által, a szenvedély, a csapatban tanulás, a coaching és a mentálás.

Az egyetemi szintű vállalkozóképzés társadalmi jelentőségét támasztja alá a Global Entrepreneurship Monitor Nemzeti Jelentés Magyarország 2023-24. A magasabb végzettség a kudarc elkerülése szempontjából is pozitívan függ össze a vállalkozói aspirációval, a magasabb végzettségűeket kevésbé tartja vissza a vállalkozásindítástól az esetleges kudarc lehetősége. Ezért fontos a hazai vállalkozásoktatás néhány számszerű adatával megismerni. Magyarországon ugyan 2021 óta lassan, de folyamatosan

növekszik a 18-64 év közötti lakosságon belül azok aránya, akik saját bevallásuk szerint rendelkeznek a vállalkozásindításhoz szükséges tudással, készségekkel, illetve tapasztalattal, ez az érték (2023-ban 38,3%) mégis a legalacsonyabb a GEM-kutatásban részt vevő EU-s országok között (az EU-s átlag 52%). 2023-ban a GEM eredményei alapján a magyar felnőtt lakosság 16,2 százaléka részesült valamilyen vállalkozóvá válásra felkészítő oktatásban. A többség (52%) az iskolarendszeren kívüli tréningen vagy kurzuson tett szert erre a tudásra. A vállalkozásoktatásban részesültek negyede (25,4%) egyetemen kapott vállalkozói ismereteket. Hazánkban 2023-ban tízből heten úgy váltak vállalkozóvá és működtetik a cégüket, hogy soha nem vettek részt vállalkozásoktatásban, ami feltehetően negatívan befolyásolja a működési hatékonyságukat és versenyképességüket.

A vállalkozásfejlesztés képzésre kiható oktatói szerepek változása

Ahogy korábban már rámutattam, a modern kor vállalkozóinak speciális vállalkozói kompetenciákra van szükségük, ha sikeres életpályát szeretnének felépíteni. Az e kompetenciák elsajátítását segítő oktatóknak pedig speciális oktatói készségekre, ha céljuk a modern munkaerő-piac sokrétű elvárásainak eleget tevő, sikeres vállalkozók képzése. A vállalkozásfejlesztés oktatásában részt vevő tanároknak a XXI. században a következő kulcsfontosságú kompetenciákkal kell rendelkezniük:

- etika és felelősség: Lobos (2022) szerint az etika és a felelősségtudat fejlesztésének az egyetemi oktatók alapvető készségei közé kell tartoznia,
- empátia: az empátiát Banu & Ravanan (2014) és Martín (2019) egyaránt a tanárok számára fontos készségként határozzák meg, mivel segít a hallgatók viselkedésének kezelésében és a tanulási kultúra megteremtésében,
- interakciós készségek: ahhoz, hogy valakiből a vállalkozók oktatásában igazán kompetens tanár válhasson, a tanulókkal való hatékony interakció képessége fontosabb, mint a fogalmak elsajátítása (Lobos, 2022),
- pedagógiai ismeretek: a vállalkozók oktatásában való részvétel pozitív hatással van a felkészítő tanárok tárgyi tudására és pedagógiai ismereteire (Tiernan & Deveci, 2021),
- oktatási szakértelem: az oktatási szakértelem elismerése alapvető fontosságú a karrierépítéshez a felsőoktatásban, kiemelt hangsúlyt helyezve a pedagógiai képzésre és a folyamatos szakmai fejlődésre (Tiernan & Deveci, 2021; Fahnert, 2015).

E kulcsfontosságú kompetenciák alkalmazása révén a hallgatók korábban bemutatott vállalkozói készségei nagymértékben fejleszthetők és elősegíthetik a modern kor vállalkozóinak sikeres karrierépítését. Cikkemben a Penn State University besorolása alapján már áttekintettem a XXI. században jellemző legfontosabb oktatói szerepeket: ezek között, valamint ezek mellett vannak speciális, újszerű oktatói szerepek, amelyek csak az elmúlt néhány évben kerültek igazán előtérbe.

A vállalkozásfejlesztés oktatásában a felsőoktatásban az évek során változatos oktatói szerepek voltak és vannak jelen. Az egyetemi oktatói szerepek alakulását az elmúlt évszázadban számos különböző tényező befolyásolta, amelyeket az alábbiakban foglalhatunk össze: történeti fejlődés (D'Amico Pawlewicz & Guiden, 2020), ideológiák és politikák hatása (Wbitty et al., 2018; Kano, 2015), kihívások és feszültségek (Kano, 2015; Barbato et al., 2019), egyetem-tanár kapcsolat (Rudduck, 2014) és oktatói fejlesztés (Madinabeitia Ezkurra & Fernández, 2017).

E cikkben az oktatói szerepek közül egy részletesebb kategorizálás keretein belül elsősorban az újszerűekre fókuszálok: így a mentori és a facilitatori mellett elsősorban a coach-szerep és az ahhoz kapcsolódó coach-szemlélet fontosságát vizsgálom a vállalkozásfejlesztés oktatásában.

A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a téma kutatásához kapcsolódó *eddig legfontosabb eredmények és előzmények* a következők:

- Szármottevők az *újszerű oktatói szerepekhez kapcsolódó külföldi elméleti módszertani eredmények*. Ezeket az eredményeket egyrészt felhasználom, másrészt ezekre építve végzem a téma egyes részterületeinek kutatását.
- Igen messzemenőek a *vállalkozásfejlesztési területen* mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban *elért módszertani eredmények*. Több kutató és kutatókollektíva ért el jelentős hasznosítható eredményeket, viszont a speciálisan a felsőoktatási képzési folyamatra vonatkozó adaptálással már kevesen foglalkoztak.
- Kevés az újszerű oktatói szerepeket vizsgáló olyan munka, amely *feltárja az alkalmazási lehetőségeket a vállalkozásfejlesztés oktatásában*.
- Az újszerű szerepekhez kapcsolódó tevékenységek közül a coaching általános összefüggéseinek tárgyalásával több hazai és külföldi kutató foglalkozott. E téren a szakirodalomból sokat merítettem. Viszont *az egyetemi keretek között vizsgált coaching ismereti előzményei* – mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív vizsgálatok vonatkozásában – korlátozottak. Kutatómunkámban az e területhez idomuló vizsgálatokat és a kvalitatív és kvantitatív megközelítést és elemzést tartom feladatombnak.
- A kutatási hiányosságok között fontos kiemelni, hogy a témakört vizsgáló *kutatások száma kevés*, azaz kevés olyan szakirodalmi forrást találtam, amely *a coach-szemléletnek a vállalkozásfejlesztés oktatásában betöltött szerepét vizsgálja és kapcsolatot létesít a vállalkozói kompetenciák fejlesztésével*. Jelentős kutatási hiányosság azonosítható az általam elemzésre kerülő témakörben, ugyanis a feltárt szakirodalmi forrásmunkák többsége nem ad választ *a coach-kompetenciaterületek és a vállalkozói kompetenciák logikai kapcsolatrendszerére, a coach-szemléletnek a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében betölthető szerepére*.

A kutatás módszere

Munkám során kiindulásként – a kutatási feladat megközelítésére – egy elemző modellt, a vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamatának rendszerszemléletű modelljét (1. ábra) alkottam meg. Ennek segítségével vizsgálom a rendszer bemenetét, alkotóelemeinek kapcsolatát és kölcsönhatását, valamint a kimenetet, különös tekintettel a környezet (irányító, támogató) változásaira. A szimbolikus (formális) modellek egyik fajtáját, a logikai modellt alkalmaztam, amely az 1. ábra segítségével mutatja be a vizsgált objektum struktúráját, elemeit és kapcsolatait, relációit, működését.

Az 1. ábrában szereplő szimbolikus modell alapján látható, hogy a képzés sarokpontja az oktató-hallgató kapcsolat és kölcsönhatás, természetesen a környezetből kiemelt fontosságot hordoznak a munkaerőpiac, a vállalkozások/vállalkozók elvárásai a végzett vállalkozásfejlesztő szakemberekkel kapcsolatban. Ezért a cikkben bemutatott vizsgálataimat az oktatói és hallgatói véleményekre alapoztam.

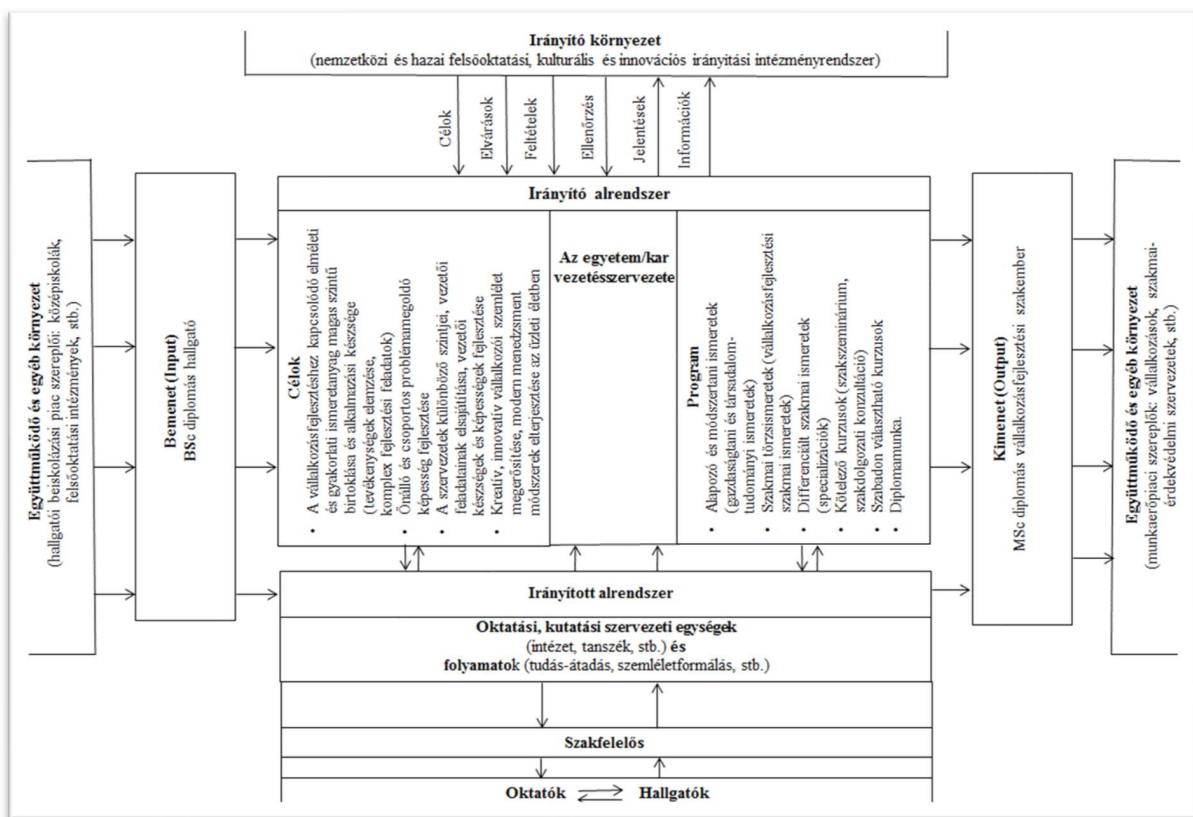
átfogóbb megértést nyújtson egy adott jelenségről, mint amire önmagában bármelyik módszer képes lenne. A kevert módszertan főbb típusai közül a szekvenciális feltáró (exploratív) változatot alkalmaztam, amelynek során először kvalitatív adatgyűjtés történik (pl. interjúk), majd az eredmények alapján kvantitatív mérés következik.

Munkám során szekunder és primer kutatást végeztem, ez utóbbi keretein belül kvalitatív és kvantitatív vizsgálatokat folytattam. A témakörhöz tartozó hazai és nemzetközi szakirodalmat rendszereztem (szekunder kutatás), s azokból összegző következtetéseket vontam le.

A szakirodalom, a mélyinterjú kvalitatív felmérések, valamint a kvantitatív kérdőíves felmérés fokozatosan járultak hozzá a vállalkozásfejlesztési mesterszak oktatási folyamatát vizsgálni képes módszer kialakításához, különös tekintettel a vállalkozói kompetenciák fejlesztésének kérdésére. Munkámban *induktív kutatási közelítésmódot* alkalmaztam, amelynek során empirikus információk alapján egy koncepciót fogalmaztam meg (Bryman & Bell, 2015), azaz a szerzőpáros megfogalmazásában az empiria alapján (inferred) jutunk tudáshoz.

1. ábra

A vállalkozásfejlesztési mesterszak képzési folyamatának rendszerszemléletű modellje



Forrás: saját szerkesztés az egyetemek adatai alapján

A kutatásaim során alkalmazott *kevert módszertanú kutatás* olyan tudományos megközelítés, amely a *kvalitatív és a kvantitatív kutatási módszerek kombinálását* jelenti egyetlen kutatás keretében (Creswell & Plano Clark, 2018). Célja, hogy a kétféle módszer erősségeit ötvözve mélyebb,

A kutatás tehát induktív jellegű volt, amelynek során „általános következtetést vonhatunk le saját empirikus megfigyeléseinkből” (Ghuri & Gronhaug, 2011), azaz „a sajátostól halad az általános felé”, amely „bizonyos fokig rendet teremt az adott esetek között” (Babbie, 2020).

Ennek megfelelően történik a kutatás felépítése is: a megfigyelést követően megállapítások megtételére kerül sor, amelyet követ az elmélet/módszeralkotás és annak beépítése és összevetése a már létező tudásba és elméletekbe.

Munkám során elsősorban a kutatások *feltáró* voltára támaszkodtam. Miután egy olyan terület feltérképezését tűztem ki célul, amely az elméletben, de főleg a gyakorlatban nem széleskörűen feltárt, így a folyamat részletes megismerésére volt szükség. A kutatás ugyanakkor *leíró* is, amely egy jelenséget – a coaching, mentorálási és facilitálási folyamatot – kvalitatív módszer segítségével részleteiben igyekszik megismerni.

A szekunder kutatás részeként végzett szakirodalom-áttekintés után a primer kutatás következett, amelybe 13, az adott tanévben akkreditált vállalkozásfejlesztési mesterszakot indító hazai felsőoktatási intézmény oktatóit és hallgatóit vontam be. A kutatásban részt vevő egyetemek a következők voltak: BCE, BGE, DE, ELTE, KJE, MATE, ME, METU, ÓE, PTE, SOE, SZTE és THE. A primer kutatás első részében a szakértők (a legnagyobb releváns tapasztalattal rendelkező öt fő szakfelelős oktató) körében 2023 tavaszán (május-június) kvalitatív felmérést bonyolítottam le, amelyet félig strukturált interjúk keretében hajtottam végre (az 50-60 perces beszélgetések a téma egészét körbejárák). Az interjúk a Microsoft Teams alkalmazás felhasználásával készültek.

A kvalitatív felmérést a kutatás kvantitatív része követte, a 2023/24-es és 2024/25-ös tanévekben. Mind az oktatói, mind pedig a hallgatói mérés operacionalizálása a kvantitatív kutatásban azt a folyamatot jelenti, amikor egy elméleti fogalomhoz (változóhoz) konkrét, megfigyelhető és mérhető mutatókat (indikátorokat) rendelünk (Babbie, 2020). Vagyis absztrakt elméleti jelenségeket „lefordítunk” gyakorlati, mérhető formába, hogy azokat adatgyűjtés során vizsgálni lehessen. A szakirodalomban fellelhető lehetséges mérési módok köréből a szubjektív kérdőíves skálát ítéltem meg alkalmazhatónak az általam használt elméleti konstrukciónál. (A kérdések megválaszolása során egységesen 1-től 7-ig terjedő Likert-skálát alkalmaztam, ahol 1, az adott szempont tekintetében legkedvezőtlenebb, míg a 7 a legkedvezőbb megítélést jelentette.)

Az operacionalizálás tehát kulcsfontosságú lépés volt ahhoz, hogy a kutatásom érvényes és megbízható módon tudja vizsgálni a kiválasztott elméleti jelenséget.

A kvantitatív vizsgálat során – a szekunder kutatás mellett – az interjúk folyamán szerzett ismeretek jelentős segítséget adtak a kérdőívek összeállításához is. A kérdés-sorokba minden esetben bekerült egy rövid, néhány mondatból álló magyarázó leírás is, így az egyes fogalmak értelmezése egyértelművé vált. Az adatfelvétel az általam összeállított kérdőívek segítségével, anonim és online módon történt. A kérdések megválaszolása kb. 10-15 perccel vett igénybe.

Az oktatói kérdőív 33 kérdést tartalmazott (gerincét 1 nyitott és 32 zárt kérdés alkotta). A kérdéseket a következő témakörök mentén alakítottam ki (az általános demográfiai és karrieradatokon kívül): oktatói szerepek, önképzés, coaching, coach-kompetenciák. A hallgatói

kérdőívbe 17 kérdést építettem be (ezek közül 2 volt nyitott, 15 pedig zárt). A hallgatók esetében (az általános adatokon túl) az oktatási szerepek, coaching, coach-kompetenciák, vállalkozói kompetenciák témákhoz kötődtek a kérdések. Az oktatói és a hallgatói kérdőív kérdései között bizonyos átfedést alakítottam ki (négy azonos kérdés) az összehasonlítások elvégezhetősége céljából.

Az adatfelvételre az oktatók esetében 2023. október és 2024. március között, a hallgatók körében pedig 2024. április és 2024. október között került sor. A kérdőíveket a teljes sokasághoz sikerült eljuttatni elektronikus csatornákon keresztül: az online kitöltés révén véletlen módon 115 fő oktató (közel 90%-os lefedettség) és 195 fő hallgató (45-50%-os részvételi arány) került a mintába. Mindkét célcsoportnál, bár a minta elemszáma alacsonynak tűnik, a sokasághoz viszonyítva már jelentős arányt képviselnek.

A kapott adatokat az SPSS matematikai-statisztikai program segítségével dolgoztam fel, amelynek során leíró statisztikát alkalmaztam. A skála adta lehetőségekből kiindulva átlagokat és szóródási mutatókat (szóródás terjedelme, szórás, relatív szórás) vizsgáltam.

Eredmények

Kutatómunkám eredményeit az elvégzett primer kutatás sorrendjében: kvalitatív és kvantitatív csoportra elkülönítve ismertetem.

Kvalitatív kutatás

A felmérés alapvető célja a mesterszak aktuális kérdéseinek feltárására irányult, amelyek a képzés fejlesztését alapozzák meg. E fejezetben az ezirányú vizsgálataim megállapításait összegzem. Az összefoglalás célja, hogy segítségével átfogó képet kaphassak az aktuális kihívásokról és a jövőbeni lehetőségekről. Elemzésem különösen a társadalmi és gazdasági változásokra, a stakeholderek elvárásaira, a vállalkozói kompetenciákra és az oktatói szerepekre koncentrálok.

A kvalitatív elemzésből származó eredmények az alábbiakban összegezhetők:

- Interjúalanyaim egyetértettek abban, hogy a globális és helyi társadalmi és gazdasági trendek jelentős hatással vannak a vállalkozásfejlesztés oktatására. A technológiai fejlődés, azaz az információs technológiák és a digitális gazdaság térnyerése új készségek és képességek fejlesztését kívánja meg. A sharing economy és az e-kereskedelem integrálása kiemelkedő fontosságú a vállalkozók képzésében. A fenntartható fejlődés és a körforgásos gazdaság fókuszba kerülése megköveteli az innovációra és a fenntarthatóságra fókuszáló oktatási tartalmakat. A társadalmi változásokhoz kapcsolódóan, az oktatásban az önállóságot és kreativitást támogató gondolkodásmód előtérbe helyezése lesz szükséges, mivel a hallgatók egyre inkább a startup-orientált, problémamegoldó szemléletet preferálják. Az egyre globalizálódó világpiac megköveteli a nemzetközi piacokon is működőképes tudás átadását a hallgatóknak.
- A vállalkozásfejlesztés oktatásának különböző

stakeholderei a megkérdezettek véleménye alapján eltérő elvárásokat támasztanak a képzésekhez kapcsolódóan. A munkaerőpiaci elvárások közül a legfontosabbak a rugalmasság és a kreatív problémamegoldás képességének átadása, az átfogó soft skill-ekre, mint például a kommunikációra és csapatmunkára fókuszálás, illetve a specifikus technikai ismeretek, például az Excelre vagy üzleti modellezésre irányuló képzés. A megkérdezettek szerint az egyetemi vezetés számára fontos, hogy a képzés az innovációra és a vállalkozói szemléletre fókuszáljon, illetve legyen valódi vezetőképzés, amely képes Forbes-címlapos vállalkozókat kinevelni. A hallgatók leginkább gyakorlatorientált, valós problémákon alapuló oktatásra vágnak, személyre szabott tanácsadási és mentorálási lehetőségekkel. A külső stakeholderok pedig kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a vállalkozók és munkaadók oktatásba történő bevonásának (pl. záróvizsgákon való részvétel, valós üzleti projektek mentorálása, az iparági szereplőkkel történő szorosabb együttműködés, közösségi szerepvállalás erősítése a vállalkozások és az oktatás között).

- Az interjúalanyok válaszai alapján átfogó kép rajzolódt ki a Vállalkozásfejlesztés mesterszakra fejlesztendő legfontosabb vállalkozói kompetenciákról is. Ezek a következők:

stratégiai gondolkodás: képesség a piac felmérésére és hosszú távú tervek kialakítására,

innovációmenedzsment: az újdonságok létrehozásának és menedzselésének készsége,

csapatmunka és vezetői készségek: a csoportban történő munkavégzés és a vezetési képességek kiemelkedő jelentőségűek,

pénzügyi ismeretek: üzleti tervezés és számviteli kimutatások készítésének alapvető ismerete,

problémaorientált gondolkodás: a lehetőségek felismerésének képessége, amely különösen fontos a vállalkozói és startup világban,

önállóság és felelősségvállalás: a döntéshozatali képesség és az elvégzett munka iránti felelősség felvállalása elengedhetetlen,

környezet elemzése: gazdasági, társadalmi és technológiai változások felismerése és azok vállalkozási lehetőségekre való alkalmazása,

digitális kompetenciák: az új technológiák gyors elsajátítása és alkalmazása az üzleti folyamatokban, *kulturális érzékenység:* multikulturális környezetben való hatékony együttműködés képessége,

kockázatkezelés: a kockázatok azonosítása és hatékony kezelése a gyorsan változó piaci környezetben.

- A válaszadók nyolc különböző fő oktatói szerepet különítettek el, melyek röviden összefoglalva a következők:

facilitátor: e szerepkörben az oktatók egyre inkább a tanulók önálló tanulását segítő szerepet töltenek be, például projektalapú oktatással,

mentor: az oktatók személyes kapcsolatokat építenek ki a hallgatókkal, és támogatják őket karrierjük kialakításában,

coach: célja az értő figyelem és rávezető kérdések alkalmazásával a hallgatók egyéni fejlődésének segítése, *visszajelző:* az oktatók folyamatos és építő jellegű visszacsatolásokat adnak a hallgatók munkájáról, *tudásátadó:* az elméleti és gyakorlati tudás átadására fókuszál, amely alapja a hallgatók szakmai fejlődésének,

közösségépítő: az oktatók szerepe a hallgatói közösség erősítésében és a csoportkohézió kialakításában szintén kiemelt jelentőségű,

példaadó: az oktatók személyes példamutatása, beleértve a szakmai etikát és az innovatív gondolkodást, hosszú távon formálja a hallgatók értékrendjét,

hálózatépítő: fő fókuszában a kapcsolatok kialakítása van a szakma, az iparágak és a hallgatók között, hogy elősegítsék az együttműködést és az innovációt.

A válaszadók az oktatási programok jövőbeni fejlesztési irányaiaként a kiscsoportos tanítás erősítését, a technológia még kiemeltebb használatát, a train the trainer programok promotálását, a tapasztalati, illetve az élethosszig tartó tanulás fontosságának elismerését jelölték meg. Fontosnak ítélik meg emellett a nemzetközi együttműködéseket, az interdiszciplináris megközelítést, a hallgatói visszacsatolás erősítését, a társadalmi hatás mérésének integrálását, illetve a hibrid oktatási modelleket.

Kvantitatív kutatás

A kvalitatív kutatást követően 115 oktató, illetve 195 hallgató részvételével készült kvantitatív kutatás kérdései szintén értékes információkat szolgáltatottak. Az oktatók körében a válaszadók nemek szerinti megoszlását tekintve többségük, 55% férfi, míg 45% nő volt. A megkérdezettek átlagéletkora 49,4 év. A felmérés résztvevőinek túlnyomó többsége, 55,6%-a doktori (PhD) fokozattal rendelkezett, emellett 40% habilitált doktor volt.

A válaszadó oktatók nagytöbbsége, 58,3%-a egyetemi docensként, 13,9-13,9% egyetemi tanárként vagy adjunktusként dolgozott. A tanársegédek, főiskolai docensek, főiskolai tanárok és egyéb beosztású munkatársak aránya a teljes kutatásban nem érte el a 15%-ot. A felmérésben részt vevő oktatók több mint fele (25,2–25,3%) 16-20, illetve 21-25 éve a felsőoktatás aktív szereplője. A megkérdezettek több mint negyötöde (81,74%) dolgozott már az egyetemen kívül (legtöbbször a mezőgazdasági, a szakmai-tudományos, illetve a pénzügyi-kereskedelmi szektorból rendelkeznek tapasztalattal), illetve több mint kétharmaduknak az oktatás mellett jelenleg is van egyéb (egyetemen kívüli) tevékenysége.

A hallgatók körében szintén az 55-45%-os férfi-női megoszlás érvényesült, átlagéletkoruk pedig 26,6 év. Több mint negyötödük (83,1%) gimnáziumi tanulmányokat követően kezdte meg egyetemi éveit, és 90,3% az új rendszer alapképzésében szerezte meg első diplomáját.

A felmérésbe bevont hallgatók nagyrésze (55,4%) már felsőfokú tanulmányait megelőzően is dolgozott vállalkozásban, 70,3% jelenleg, egyetemi tanulmányai mellett végez ilyen jellegű tevékenységet. A jelenleg is dolgozók 78,1%-ának tevékenysége rendszeres.

A megkérdezett oktatók és hallgatók legjelentősebb demográfiai és munkaerőpiaci jellemzőinek feltérképezését követően a kutatás legfontosabb részében az oktatói szerepek (3. táblázat) és a coach-szemlélet vállalkozásfejlesztés-oktatásban betöltött funkcióját vizsgáltam. Az oktatói csoporttal kapcsolatos elemzés először arra irányult, hogy a vállalkozásfejlesztés képzésben végzett munkájukat tekintve mennyire találják önmagukra jellemzőnek a legfontosabb hagyományos és újszerű szerepeket, majd a hallgatóktól is visszajelzést kértem, hogy ők mennyire érzik tanáraikra vonatkozóan tipikusnak ugyanezeket. A felmérés eredményeit a 3. táblázatban foglaltam össze.

esetében ez arra utalhat, hogy a didaktikai megközelítések kevésbé kapnak hangsúlyt a vállalkozásfejlesztés oktatásában, vagy az oktatók kisebb hangsúlyt helyeznek erre a szerepkörre, míg a hallgatók esetében arra, miszerint a hallgatók kevésbé érzik, hogy az oktatók tudatosan építenék a közösségi szellemet a tanórákon belül. Ez kihívást jelenthet a hallgatók bevonásának és a csapatszellem kialakításának szempontjából.

A relatív szórás alapján az ismeretátadó szerep megítélése volt a leginkább egységes az oktatók körében, ami az általános konszenzusra utal ennek a szerepnek a fontosságáról. Ezzel szemben a kutató szerep megítélése mutatta a legnagyobb relatív szórást, ami azt jelezheti, hogy ezen

3. táblázat

Az oktatókra jellemző oktatói szerepek

Oktatói szerepek	Oktatói vélemény				Hallgatói vélemény			
	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Átlagok alapján felállított rangsor	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Átlagok alapján felállított rangsor
Ismeretátadó	6,0	1,3	21,2	1.	5,7	1,3	22,2	2.
Szakértő	5,3	1,3	23,8	5.	5,9	1,1	18,2	1.
Közösségteremtő	5,0	1,5	31,0	8.	4,4	1,3	30,4	9.
Pedagógiai szakértő	4,1	1,8	23,8	9.	4,7	1,2	25,1	6-7.
Innovátor	5,2	1,2	23,2	6.	4,6	1,4	30,6	8.
Facilitátor	5,4	1,4	26,2	4.	5,0	1,2	23,5	5.
Mentor	5,5	1,5	26,7	3.	4,7	1,5	32,0	6-7.
Értékelő-visszajelző	5,6	1,3	23,2	2.	5,5	1,2	22,1	3.
Kutató	5,1	1,9	36,8	7.	5,3	1,4	26,8	4.

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat adataiból jól érzékelhető, hogy az oktatói visszajelzések szerint a rájuk leginkább jellemző oktatói szerepek az átlagpontszámok alapján sorrendben az ismeretátadó, az értékelő-visszajelző, illetve a mentor. Az, hogy az oktatók körében az ismeretátadó szerep kapta a legmagasabb értékelést, azt mutatja, hogy az elméleti tudás átadása az oktatói tevékenység legfontosabb pillére. Ezután következett az értékelő-visszajelző szerep, amely alátámasztja, hogy az oktatók számára fontos a hallgatók teljesítményének folyamatos értékelése és az erre vonatkozó visszajelzések biztosítása. Harmadik helyre a mentor szerep került, ami a támogató szemlélet jelenlétére utal a vállalkozásfejlesztés oktatásában, még ha nem is domináns szerepkörként.

A hallgatók ugyanezeket a szerepeket némiképpen eltérően ítélték meg: esetükben a szakértő és az ismeretátadó mellett az értékelő-visszajelző szerepet sorolták a rangsor első három helyére. A hallgatói nézőpont szerint a szakértő szerep lett az első helyezett, ez alapján a hallgatók nagyra értékelik oktatóik szakmai hitelességét és mélyebb ismereteit a tárgyalt területeken. Az, hogy a második helyen pedig az ismeretátadó, míg a harmadikon az értékelő-visszajelző szerep állt, azt mutatja, hogy a hallgatók számára az oktatók szakmai kompetenciája és a tárgyi tudás átadásának minősége a legfontosabb.

Az oktatói lista utolsó helyére a pedagógiai szakértő, míg a hallgatóira a közösségteremtő került. Az oktatók

szerep megítélése az oktatók egyéni preferenciáitól vagy szakterületüktől függően változik.

A hallgatók a szakértő szerepet ítélték meg a leginkább egységesen, míg a mentor szerep megítélése nagyobb eltéréseket mutatott. Ez ismét azt erősíti meg, hogy a hallgatók számára az oktatók megítélésében szakmai hozzáértésük a legfontosabb szempont.

4. táblázat

Az oktatókra jellemző oktatói szerepek sorrendje

Oktatók	Hallgatók
1. Ismeretátadó	1. Ismeretátadó
2. Mentor	2. Szakértő
3. Szakértő	3. Mentor
4. Facilitátor	4. Értékelő-visszajelző
5. Innovátor	5. Pedagógiai szakértő
6. Közösségteremtő	6. Közösségteremtő
7. Értékelő-visszajelző	7. Innovátor
8. Kutató	8. Facilitátor
9. Pedagógiai szakértő	9. Kutató

Forrás: saját szerkesztés

A következő lépésben mind az oktatókat, mind a hallgatókat arra kértem, hogy az oktatókra vonatkoztatva a korábban felsorolt szerepeket állítsák sorrendbe úgy, hogy az 1-es sorszám jelölje a tanárookra legjellemzőbbeket. A sorszámokat végül összeadtam, így minden oktatói szerep

egy saját összpontszámot kapott, amelyeket mindkét csoportban növekvő sorrendbe rendezés után és hozzájuk a csoportokon belül sorszámokat rendelve a 4. táblázatban látható eredményeket kaptam.

Az oktatói és hallgatói válaszokból összességében egyértelműen kiderül, hogy mindkét csoport az *ismeretátadó* szerepet tekintette az oktatókra legjellemzőbbnek. Ez az eredmény megerősíti, hogy az oktatók elsődleges feladata a tudás közvetítése, és mind az oktatók, mind a hallgatók ezt tartják a vállalkozásfejlesztési oktatás alapjának. A hallgatók különösen nagyra értékelik, ha az oktatók világosan és érthetően adják át az elméleti és gyakorlati ismereteket, ami alapot teremt a későbbi szakmai fejlődéshez. A rangsorban az *ismeretátadó* szerepet követte váltakozó sorrendben a *szakértői* és *mentori* szerep. Az oktatók rangsorában a *mentori* szerep került előkelőbb helyre, ami a támogató szemlélet meglétére utal a képzésben. Ez azt mutatja, hogy az oktatók számára fontos a hallgatók egyéni fejlődésének segítése, iránymutatás és támogatás biztosítása. Ezzel szemben a hallgatók inkább a *szakértői* szerepre helyezték a hangsúlyt, ami azt tükrözi, hogy számukra az oktatók szakmai kompetenciája és hitelessége kiemelt jelentőségű. Ez az eltérés rávilágít arra, hogy a hallgatók elsősorban szakértőként tekintenek az oktatókra, míg az oktatók nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a személyes mentorálásnak.

Az oktatók ennél a kérdésnél is a *pedagógiai szakértő*, míg a hallgatók a *kutató* szerepet ítélték meg a legkevésbé relevánsnak. Az oktatók visszajelzései azt sugallhatják, hogy a tanítási módszerek fejlesztésére kevesebb figyelmet fordítanak, vagy hogy ezeket oktatói munkájuk természetes részének tekintik. A hallgatói eredmény arra utalhat, hogy ők kevésbé tartják fontosnak, hogy az oktatók aktívan részt vegyenek tudományos kutatásban, és inkább az oktatói-tanári kompetenciák jelentőségét értékelik nagyra. A harmadik szakaszban mind az oktatók,

Az oktatók véleménye alapján a vállalkozói kompetenciákat leginkább fejlesztő oktatói szerepek az *ismeretátadó*, illetve a *szakértő* (6,0, illetve 5,8 átlagpontszámmal). Ez arra utal, hogy az oktatók alapvetően az elméleti és gyakorlati tudás közvetítésére támaszkodnak a kompetenciafejlesztés során, valamint saját szakmai tapasztalatuk és szaktudásuk átadását szintén kiemelkedően fontosnak tartják. A hallgatók a *szakértő* mellett az *értékelő-visszajelző* szerep kompetenciafejlesztési hatását ítélték meg a legkiemelkedőbbnek (mindkét esetben 5,8 átlagpontszám). Ez azt mutatja, hogy a hallgatók számára nemcsak a tudás átadása, hanem a teljesítményükről kapott visszajelzések, valamint a fejlődésüket célzó iránymutatás is kiemelkedő fontosságúak.

Az oktatói visszajelzések alapján a legkevésbé fejlesztő jellegű szerep a *pedagógiai szakértő* (4,2-es átlagpontszámmal), míg a hallgatók megítélése szerint ugyanezen szerep mellett a *közösségteremtő* szerep (4,7-es átlagpontszámmal) is az utolsó helyre került. Ez azt sugallja, hogy az oktatók valószínűleg kevésbé érzik ezeknek a szerepeknek a relevanciáját a vállalkozói készségek és kompetenciák fejlesztésében, vagy nem tekintik azokat közvetlen hatásúnak a vállalkozók képzésében.

Az oktatói szerepekre irányuló vizsgálataim rámutatnak, hogy az oktatók több mint egyharmada (33,9%) mindennapi munkája során *szerepkonfliktusban* van, azaz rendszeresen találkoznak a különböző szerepeikből adódó feszültségkeltő szituációkkal. A szerepkonfliktusnak pozitív és negatív hatásai egyaránt lehetnek. Pozitívum, hogy a több szerepből adódó tapasztalatok javítólag hathatnak az oktatás minőségére, hiszen az egyéb jellegű tevékenységek friss, releváns ismereteket hozhatnak a tanórákba. A különböző szerepekből fakadó konfliktus ugyanakkor megnehezítheti a hatékony képzésre való összpontosítást, ami negatív irányba befolyásolhatja a hallgatói élményt. A tartós szerepkonfliktus akár kiégéshez is vezethet, ami mind az oktatók, mind a hallgatók teljesítményére negatív hatással van.

5. táblázat

A vállalkozói kompetenciákat fejlesztő oktatói szerepek

Oktatói szerepek	Oktatói vélemény				Hallgatói vélemény			
	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Átlagok alapján felállított rangsor	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Átlagok alapján felállított rangsor
Ismeretátadó	6,0	1,0	17,1	1.	5,7	1,2	21,4	3.
Szakértő	5,8	1,1	19,5	2.	5,8	1,1	19,2	1-2.
Közösségteremtő	4,9	1,5	30,9	7.	4,7	1,4	29,2	8-9.
Pedagógiai szakértő	4,2	1,7	40,7	9.	4,7	1,2	25,6	8-9.
Innovátor	5,5	1,0	17,6	5-6.	5,0	1,4	28,2	6-7.
Facilitátor	5,6	1,1	20,4	3-4.	5,3	1,1	20,6	4.
Mentor	5,6	1,2	22,1	3-4.	5,2	1,3	24,8	5.
Értékelő-visszajelző	5,5	1,3	24,1	5-6.	5,8	1,2	20,9	1-2.
Kutató	4,6	1,6	34,6	8.	5,0	1,6	31,4	6-7.

Forrás: saját szerkesztés

mind a hallgatók arról nyilatkoztak, hogy hogyan ítélik meg az oktatói szerepeket a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében. E kérdés esetében az 5. táblázatban látható eredmény született.

Kutatásomban külön kérdéskör irányult a vállalkozásfejlesztés mesterszak oktatóinak képzésére. A felmérésből kiderült, hogy a résztvevők 78,3%-a részesült az elmúlt 3 évben munkahelyén képzésben. A képzésben

részesülők 46,9%-a az *oktatásmódszertan*, 20,1%-a a *soft skill*-ek, 16,5%-a a *hard skill*-ek, 10,9%-a az *önismeret* területén, míg 5,5% *egyéb* területeken képezte magát tovább. Az összes tréningen résztvevő 51,1%-a esetében az *ismeretátadó*, 46,7%-a esetében a *facilitátor*, míg 41,1-41,1% esetében a *mentor*, illetve az *értékelő-visszajelző* szerepekhez kapcsolódott a képzés. A képzésen résztvevők mindössze 23,3%-a fejlesztette magát a *közösségtanteremtő* oktatói szerephez kapcsolódóan, ezen oktatói szerep tökéletesítése vonzotta a legkevesebb érdeklődőt. Ezek az eredmények – a fentiekhez hasonlóan – ismételten rámutatnak az *ismeretátadó* szerep kiemelt fontosságára a szakon oktatók körében.

Vizsgálataim azt jelzik, hogy az oktatók közel háromnegyede viszonylag ritkán jutott el továbbképzésre. Ez a jövőre nézve mindenképpen elgondolkodtató, hiszen az intézményeknek célszerű segíteniük az oktatókat az új szerepekre való felkészítésben.

Az oktatói továbbképzésekkel kapcsolatos válaszokból – a különböző szempontok (továbbképzések gyakorisága, formája, tárgya stb.) alapján – az érzékelhető, hogy az egyetemek többségében szükség lenne olyan átfogó, tudatosan megtervezett és célirányú oktatói képzési programra, amely a hallgatók vállalkozói kompetenciái alakítását kedvezően befolyásolná.

Ezt követően mind az oktatók, mind a hallgatók tekintetében a coach-szemlélet vállalkozói

kompetenciákra irányuló fejlesztésével kapcsolatban vizsgáldtam. Az első kérdés arra vonatkozott, hogy az ICF (Nemzetközi Coaching Szövetség) coach-kompetenciái közül az oktatók melyeket alkalmazzák jelenleg oktatómunkájukban – az oktatói, illetve hallgatói megítélés alapján? A két csoport által adott válaszok a 6. táblázatban találhatóak.

A válaszokból kitűnik, hogy az oktatók oktatómunkájukban jelenleg mind önbevallásuk, mind a hallgatói visszajelzések alapján elsősorban az *Etikusan viselkedik* kompetenciát alkalmazzák (86,09%-ban, illetve 74,87%-ban). Ez azt jelzi, hogy az etikusság nemcsak az oktatók belső értékelésében, hanem a hallgatói tapasztalatokban is meghatározó, és ez a kompetencia az oktatási folyamat egyik alappillére. Egyöntetűen kiemelkedő fontosságú még az *Aktívan figyel/hallgat* kompetencia, amelyet saját bevallásuk szerint az oktatók 66,09%-a, míg a hallgatók szerint 65,13%-a épít be oktatásába. Ez arra utal, hogy az aktív figyelem és a hallgatók felé fordított empatikus hozzáállás kulcsfontosságú tényező az oktatási sikeresség szempontjából. Az adatok alapján ez a kompetencia szorosan kapcsolódik a hallgatói elégedettséghez és a hatékony tanulási környezet kialakításához. Az oktatókra mindkét csoport véleménye szerint egyöntetűen a legkevésbé a *Coaching szemléletben működés* jellemző (26,09%-ban, illetve 33,33%-ban). Ez arra enged következtetni,

6. táblázat

Az oktatók jelenlegi oktatómunkájában alkalmazott ICF coach-kompetenciák

Sorrend	Coach-kompetenciák: oktatói vélemény	%	Sorrend	Coach-kompetenciák: hallgatói vélemény	%
1.	Etikusan viselkedik	86,09	1.	Etikusan viselkedik	74,87
2.	Elősegíti/facilitálja a hallgató fejlődését	70,43	2.	Aktívan figyel/hallgat	65,13
3.	Aktívan figyel/hallgat	66,09	3.	Tudatosan van jelen	62,56
4.	Elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot	61,74	4.	Megállapodásokat köt, és azokat megtartja	58,97
5.	Tudatosan van jelen	59,13	5.	Elősegíti/facilitálja a hallgató fejlődését	57,95
6.	Előmozdítja a tudatosságot	55,65	6-7.	Elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot	51,28
7.	Megállapodásokat köt, és azokat megtartja	42,61	6-7.	Előmozdítja a tudatosságot	51,28
8.	Coaching szemléletben működik	26,09	8.	Coaching szemléletben működik	33,33

Forrás: ICF (2024) alapján saját szerkesztés

7. táblázat

Az ICF coach-kompetenciák fontossága a Vállalkozásfejlesztési mesterszakon

Coach-kompetenciák	Oktatói vélemény				Hallgatói vélemény			
	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Átlagok alapján felállított rangsor	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Átlagok alapján felállított rangsor
Etikusan viselkedik	6,6	0,9	14,3	1.	6,1	1,3	20,8	5-6.
Coaching szemléletben működik	4,7	1,6	34,4	8.	5,6	1,0	17,0	8.
Megállapodásokat köt és azokat megtartja	5,6	1,4	24,7	7.	5,9	1,0	17,6	7.
Elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot	6,2	1,0	16,8	3.	6,1	1,0	16,9	5-6.
Tudatosan van jelen	6,0	1,2	19,3	5-6.	6,3	0,7	11,6	1-2.
Aktívan figyel/hallgat	6,1	1,0	16,9	4.	6,2	0,9	14,6	3-4.
Előmozdítja a tudatosságot	6,0	1,0	15,9	5-6.	6,2	1,0	15,8	3-4.
Elősegíti/facilitálja a hallgató fejlődését	6,3	1,1	16,8	2.	6,3	0,9	13,8	1-2.

Forrás: ICF (2024) alapján saját szerkesztés

hogyan az oktatók még nem helyeznek elég hangsúlyt a coaching alapú tanítási módszerek alkalmazására, amelyek a hallgatók egyéni fejlődését és az önálló problémamegoldást segítik elő. Bár ez a kompetencia alacsonyabb értékeket mutat, további kutatások keretein belül érdemes lenne megvizsgálni, hogy a coach-szemlélet alkalmazása milyen mértékben javíthatná a hallgatók tanulási élményét és eredményességét.

A második, a coach-szemlélet vállalkozói kompetenciák fejlesztéséhez kapcsolódó kérdés arra vonatkozott, hogy az oktatók és a hallgatók mennyire tartják fontosnak a Vállalkozásfejlesztési mesterszakon az ICF coach-kompetenciáit az oktatómunka során. A véleményeket a 7. táblázatban összegeztem.

Az eredmények azt mutatják, hogy az oktatók számára kiemelt fontosságú az *Etikus viselkedés* (6,6-es átlagérték). Ez a prioritás arra utal, hogy az oktatók a szakmai integritásra és a morális irányelvek betartására fektetik a legnagyobb hangsúlyt, ami kiemelten fontos a vállalkozásfejlesztés érzékeny és gyakran személyes dimenzióival összefüggésben. A hallgatók kiemelkedő jelentőséget tulajdonítanak az oktatók *Tudatos jelenlétének* és a *Hallgatói fejlődés elősegítésének/facilitálásának* (6,3-as átlagértékek). Ez utóbbi az átlagpontszámok tükrében az oktatók értékelésében is a 2. helyre került. Ez azt jelzi, hogy a diákok és az oktatók is egyaránt értékelik, ha utóbbiak aktívan hozzájárulnak a hallgatók személyes és szakmai fejlődéséhez.

A hallgatók előkelő helyre rangsorolták még az *Aktív figyelem/hallgatás* kompetenciát, amely az oktatók empátiás és odafigyelő magatartását hangsúlyozza, és amely kulcsszerepet játszik abban, hogy az oktatók valódi kapcsolatot tudjanak kialakítani a hallgatókkal. A diákok szintén fontosnak tartják a *Tudatosság előmozdítását*, amely kompetencia segíti őket abban, hogy jelen legyenek működésükben és határozottan haladhassanak céljaik felé. Az oktatók és a hallgatók értékelése alapján egyaránt a

Coaching szemléletben működés a legkevésbé fontos ICF coach-kompetencia a Vállalkozásfejlesztés oktatása során. Az alacsonyabb értékelések arra utalhatnak, hogy ez a kompetencia kevésbé hangsúlyos a Vállalkozásfejlesztési oktatásában, vagy a megkérdezettek nem érzékelik közvetlen hatását a tanulási folyamatra. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy az oktatók a jövőben a coach-szemléletet mélyebben beépítsék az oktatásba, és érzékeltessék annak előnyeit a hallgatók számára.

Az oktatók az *Etikus viselkedés* kompetencia, míg a hallgatók a *Tudatos jelenlét* kompetencia jelentőségét ítélik meg a legegységesebben. Ez azt jelzi, hogy ezek a kompetenciák mindkét csoport számára kulcsfontosságúak és széles körben elismert értékük van.

A legkevésbé egységesen az oktatók a *Coaching szemléletben működés*, míg a hallgatók az *Etikus viselkedés* kompetencia fontosságát látják. Ez az eltérés azt mutathatja, hogy a két csoport tagjai körében különböző e kompetenciák relevanciájának megítélése az oktatási folyamatban.

A hallgatókkal kapcsolatos vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy a coach-szemlélet milyen szereppel bírhat a vállalkozói kompetenciák erősítésében. Ennek eredményeit a 8. táblázat tartalmazza.

A hallgatói vélemények stabilan visszatükrözik a coach-szemlélet szerepét a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében. A 15 vállalkozói kompetencia mindegyike kedvező megítélést kapott: az átlagpontszámok az 5,497 – 5,984 intervallumban helyezkednek el, s az egységes értékelésre utalnak a relatív szórás értékei is (16,20 – 23,37 %) az egyes kompetenciáknál. A hallgatók szerint a legnagyobb hatást az „Együtműködés másokkal”, a „Tervezés és irányítás” és a „Tanulás a tapasztalatokból” kompetenciákra gyakorolja a coach-szemlélet, míg a sorrendben utolsó helyeken a „Mások mobilizálása”, az „Etikus és fenntartható gondolkodás” és az „Erőforrások mobilizálása” kompetenciák találhatók.

8. táblázat

A coach-szemlélet szerepe a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében

Vállalkozói kompetenciák	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Átlagok alapján felállított rangsor
1. Lehetőségek azonosítása (=érzékelés)	5,728	0,959	16,75	7.
2. Kreativitás (=alkotókészség)	5,738	0,929	16,20	6.
3. Jövőkép (=vízió)	5,753	1,010	17,56	5.
4. Értékteremtés	5,707	1,171	20,52	8.
5. Etikus és fenntartható gondolkodás	5,507	1,012	18,37	14.
6. Öntudat és énhatékonyság (=önszervezés)	5,769	1,006	17,44	4.
7. Motiváció és kitartás	5,661	1,217	21,50	10.
8. Erőforrások mobilizálása	5,497	1,181	21,48	15.
9. Pénzügyi és gazdasági jártasság	5,651	1,248	22,08	11.
10. Mások mobilizálása	5,574	1,083	19,43	13.
11. Kezdeményezés	5,671	1,027	18,12	9.
12. Tervezés és irányítás	5,876	1,133	19,27	2.
13. Bizonytalanságok és kockázatok kezelése (=rizikóvállalás)	5,589	1,306	23,37	12.
14. Együtműködés másokkal	5,984	1,012	16,92	1.
15. Tanulás a tapasztalatokból	5,805	1,066	18,36	3.

Forrás: Bacigalupo et al. (2016) alapján saját szerkesztés

Összefoglalás

Összegzésképpen megállapítható, hogy a hazai Vállalkozásfejlesztés mesterszakok eddigi történetük során jelentős fejlődésen mentek keresztül. Bár még mindig ez a legfontosabb, napjainkban a hallgatók már nem elégednek meg a szimpla tudásátadással, ennél jóval összetettebb oktatói jelenlétet igényelnek.

Napjainkban a Vállalkozásfejlesztés mesterképzésekkel szemben támasztott munkaerőpiaci elvárások közül a legjelentősebbek a rugalmasság és a kreatív problémamegoldás képességének átadása, az átfogó soft skill-ek, mint például a kommunikáció és csapatmunka középpontba helyezésére, illetve a specifikus technikai ismeretek fejlesztésére irányuló képzés. A hallgatóknak leginkább gyakorlat-orientált, valós problémákon alapuló oktatásra van szükségük, személyre szabott tanácsadási és mentorálási lehetőségekkel, vagyis ők nagymértékben nyitottak a mentorszerep és a coach-szemlélet oktatói alkalmazására.

A Vállalkozásfejlesztés mesterszak keretein belül fejlesztendő legfontosabb vállalkozói kompetenciák a kutatásban megkérdezett szakfelelősök véleménye alapján egyértelműen a stratégiai gondolkodás, az innovációmenedzsment, a csapatmunka és a vezetői készségek, a pénzügyi ismeretek, a problémaorientált gondolkodás, az önállóság és felelősségvállalás, a környezet elemzése, a digitális kompetenciák, valamint a kulturális érzékenység és a kockázatkezelés.

Ami a képzések során alkalmazott legfontosabb oktatói szerepeket illeti, az oktatói reagálás alapján a rájuk leginkább jellemző szerepek átlagpontszám szerinti sorrendben az ismeretátadó, az értékelő-visszajelző, illetve a mentor. A hallgatók ugyanezeket a szerepeket némiképpen eltérő sorrendbe sorolták: esetükben a szakértő és az ismeretátadó mellett az értékelő-visszajelző szerep került a rangsor első három helyére.

Kutatásom rámutatott: az oktatói szerepek rangsorba állítása azt jelzi, hogy az oktatói és hallgatói csoport szerint is egyértelműen az ismeretátadó szerep a leginkább jellemző. Ez az eredmény alátámasztja, hogy elsődleges, alapvető feladatuk a tudás közvetítése, ez a vállalkozásfejlesztés oktatásának alapja.

Az oktatók válaszaiból kapott eredmények alapján a vállalkozói kompetenciákat leginkább fejlesztő oktatói szerepek az ismeretátadó, illetve a szakértő, míg a hallgatók a szakértő mellett az értékelő-visszajelző szerep kompetenciafejlesztési hatását ítélték meg a legkiemelkedőbbnek.

Az ICF coach-kompetenciáinak vizsgálatára irányuló kérdésekre adott válaszok alapján kiderült, hogy az oktatók munkájuk során jelenleg – mind önbevallásuk, mind a hallgatói visszajelzések alapján – elsősorban az *Etikusán viselkedik* kompetenciát alkalmazzák, és az oktatók számára ez a kompetencia kiemelt fontossággal is bír. A hallgatók velük szemben az oktatók *Tudatos jelenlétének* és a *Hallgatói fejlődés* általuk történő elősegítésének/facilitálásának tulajdonítják a legjelentősebb szerepet.

A kvantitatív kutatásból származó információk véleményem szerint hazánkban általánosíthatók, hiszen a

vállalkozásfejlesztési mesterszakos, magasan kvalifikált oktatók közel 90 százalékának, a már BSc diplomával rendelkező, tehetséges „vállalkozó jelölt” hallgatók esetében pedig 45-50 százalékának véleményét tükrözik vissza.

Kutatásom eredményei alátámasztják, hogy az oktatók alapvető szerepe továbbra is a tudás átadása, azonban a hallgatók egyre jobban igénylik a gyakorlatorientált, problémamegoldásra és személyes fejlődésre fókuszáló megközelítéseket. Az ICF coach-kompetenciáinak beépítése az oktatói munkába, különösen az etikus viselkedés, a tudatos jelenlét és a fejlődés facilitálása terén, jelentős mértékben hozzájárulhat a képzések színvonalának növeléséhez.

A kutatás alapján egyértelművé vált, hogy a hallgatók szemszögéből az oktatók szakmai hitelessége, valamint az értékelés és visszajelzés folyamata kiemelt jelentőségű. Ez rámutat a személyre szabott mentorálás és az interaktív tanulási környezet fontosságára, a vállalkozói kompetenciák, például a stratégiai gondolkodás, a csapatmunka, és a kockázatkezelés oktatásba történő hangsúlyosabb beépítésére.

A tanulmány a témakörben eddig elvégzett feltáró kutatásból származó helyzetképet foglalja össze, amely a vizsgált vállalkozásfejlesztés mesterszakos képzés jelenlegi állapotára vonatkozik és a probléma-meghatározásnál segít. Ez – véleményem szerint – megfelelő kiindulási alappal szolgálhat munkám következő fázisához, amely egy analóg modell kidolgozásával (és többváltozós statisztikai módszerek alkalmazásával) lehetőséget teremthet a szekunder kutatás során feltárt kutatási hiányosságok megszüntetésére, azaz az MSc szak fejlesztési módozatainak kialakítására. Ezek a fejlesztési irányok hozzájárulhatnak a hallgatók növekvő munkaerőpiaci sikerességéhez és a képzés relevanciájának erősítéséhez.

Kutatási korlátok és jövőbeli kutatási irányok

A kutatás során felmerült korlátok közül a teljesség igénye nélkül szeretnék néhányat kiemelni. A módszertani korlátok közül felhívnom a figyelmet arra, hogy a részben online történt adatgyűjtés miatt nem minden potenciális válaszadót sikerült visszajelzésre bírnom. Az eredmények értelmezése pedig – bármennyire is törekszünk az általánosításra – szubjektív lehet, azaz a számszerű adatokból különböző szakértők némileg eltérő következtetéseket vonhatnak le.

A témához kapcsolódó potenciális jövőbeli kutatási irányokat az oktatók, illetve a hallgatók válasza alapján külön-külön foglalom össze. Összességében elmondható, hogy a különböző oktatói szerepek oktatásban betöltött jelentőségét más szakokon is meg lehetne nézni, hiszen az eltérő szakok eltérő szakmai beállítottságú szakemberek dominanciáját hozhatják magukkal. Az e cikkben ismertetett kutatást célszerű lenne kiterjeszteni nemzetközi szintre is (teljes közép-kelet-európai régió stb.).

Az oktatókkal kapcsolatban kiemelendő, hogy miután a coach-szemlélet segíthet a hallgatók önállóságának és felelősségérzetének növelésében, a megkérdezettek szerint érdemes lehet megvizsgálni, milyen pozitív változások születhetnek e módszertan alkalmazásával. Az oktatók coachként törekednek arra, hogy értékes visszajelzésekkel

hozzájáruljanak a diákok kompetenciáinak felismeréséhez és folyamatos fejlődéséhez, így tanulmányozhatnánk a visszajelzések egyénekre gyakorolt hatásait. A coaching segíthet a hallgatók kritikai gondolkodásának fejlesztésében, valamint támogathatja céljaik meghatározását, így akár számszerűleg is kimutathatnánk, hogy milyen mértékben sikerül elérni célkitűzéseiket. A professzionálisan alkalmazott coaching fejleszti az empátiát, az érzelmi intelligenciát és a kommunikációs készségeket is, ezek változását is érdemes megvizsgálni. A coach-szemlélet bevezetése pozitívan hathat az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság alakulására.

A hallgatói értékelések alapján kutatásokat indíthatnánk arra vonatkozóan, hogy a coach szemléletet alkalmazó különböző gyakorlatok milyen változást idézhetnek elő a hallgatói populációban. A coach-szemlélet fejlesztheti a hallgatók csapatmunkához szükséges készségeit, soft skill-jeit (kommunikációs képesség, alkalmazkodóképesség és empátia), illetve a problémamegoldásukat. Így a jövőben megvizsgálhatnánk, hogy e készségek milyen mértékben fejlődtek a szemlélet alkalmazásának köszönhetően. Érdemes lenne a tekintetben is kutatást végezni, hogy milyen, kreatív és innovatív gondolkodást ösztönző feladatokat és projekt munkát indukált a különböző kurzusokon a coach-szemlélet alkalmazása.

A felsoroltak összességében mindössze a jelenlegi kutatás visszajelzései alapján meghatározott legfontosabb jövőbeli kutatási irányok, amelyek további brainstorming keretein belül még bővíthetők.

Felhasznált irodalom

- Árváné Ványi G., Katonáné Kovács J., & Gál T. (2017). A vállalkozásfejlesztés oktatásának vizsgálata a magyar felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 49-56. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.06>
- Babbie, E. (2020). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó.
- Babson College. (2014). *History – The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship*. <https://www.babson.edu/entrepreneurship-center/about/history/>
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publication Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>
- Banu, R., & Ravanan, R. (2014). Implementation of success pattern assessment (SPA) for Indian teachers using data mining technique. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9(24), 30199-30204. https://www.researchgate.net/publication/291902357_Implementation_of_success_pattern_assessment_SPA_for_Indian_teachers_using_data_mining_technique
- Barbato, G., Moscati, R., & Turri, M. (2019). Is the role of academics as teachers changing? An exploratory analysis in Italian universities. *Tuning Journal for Higher Education*, 6(2), 97-126. [https://doi.org/10.18543/tjhe-6\(2\)-2019pp97-126](https://doi.org/10.18543/tjhe-6(2)-2019pp97-126)
- Brunswick, S., & Tennin, K.L. (2023). Shaping the Future of Female Entrepreneurship. *Proceedings of the International Astronautical Congress*, October. [bhttps://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85187992583&partnerID=40&md5=b901cccc5e206e02a93c3f0c0b077989](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85187992583&partnerID=40&md5=b901cccc5e206e02a93c3f0c0b077989)
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Bulatov, A., & Kheifets, B. (2023). World Economy Major Trends: New Normal, The Fourth Industrial Revolution, Globalization, Sustainable Development. In Bulatov, A. (Eds.), *World Economy and International Business. Contributions to Economics* (pp. 57-77). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20328-2_4
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Csapó K. (2008). Amerikai vállalkozásoktatási példák adaptációjának lehetősége Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 39(1), 43–54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2008.01.05>
- D'Amico Pawlewicz, D., & Guiden, A. (2020). Teachers and the Question of Profession. In *Springer International Handbooks of Education* (pp. 373 – 386), Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2362-0_24
- David, T., & Schaufelbuehl J.M. (2015). Transatlantic influence in the shaping of business education: The origins of IMD, 1946-1990. *Business History Review*, 89(1), 75-97. <https://doi.org/10.1017/S0007680515000069>
- Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar (2024). *Vállalkozásfejlesztés mesterképzési szak honlapja*. <https://econ.unideb.hu/vallalkozasfejlesztes-mesterkepzesi-szak>
- Deutsch, N., Berényi, L., & Nagy-Borsy, V. (2025). A vállalalkozási ismereteket fejlesztő mesterképzések kompetenciafókuszú nemzetközi összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 56(4), 15-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.04.02>
- de Wit, H., & Deca, L. (2020). Internationalization of higher education, challenges and opportunities for the next decade. In *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade* (pp. 3-11). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_1
- Eastcott, D. (2016). Coaching and mentoring in academic development. In *Advancing Practice in Academic Development* (pp. 86-102). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315720890>
- Fahnert, B. (2015). Teaching matters-academic professional development in the early 21st century. *FEMS Microbiology Letters*, 362(20), art. no. fnv156. <https://doi.org/10.1093/femsle/fnv156>
- FELVI (2023). *Felvételi ponthatárok (2023)*. www.felvi.hu
- Ghuri, P., & Gronhaug, K. (2011). *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Akadémiai Kiadó.
- GEM (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Nemzeti Jelentés 2023-2024 – Magyarország*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20232024-hungary-national-report>

- Gutierrez, D. (2019). An Intra- and Inter-generational Lens into Rapid Technological Change. *Development*, 62(1-4), 37-42.
<https://doi.org/10.1057/s41301-019-00220-5>
- Imreh-Tóth, M., Imreh-Tóth, Sz., Prónay, Sz., Vilmányi, M., Lukovics, M., & Kovács, P. (2012). Vállalkozás-oktatás a felsőoktatásban: lehetőségek és remények. In Bajmócy, Z., Lengyel, I., & Málóvics, Gy. (Eds.), *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság* (pp. 239-250). JATEPress.
- International Association of Facilitators (IAF) & Rosanna von Sacken (2016). *Coaching and facilitation – Overlap, cross-over or completely different?* <https://www.iaf-world.org/site/global-flipchart/6/coaching-vs-facilitation>
- International Coaching Federation (ICF) (2024). *ICF Coaching Kompetenciák*. <https://coachingfederation.hu/coaching-kompetenciak-minositesekek-kepzesekek/minositesekek/coach-minositesekek/icf-coaching-kompetenciak/>
- Kano, Y. (2015). Higher education policy and the academic profession. In *The Changing Academic Profession in Japan* (pp. 27-40). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-09468-7_2
- Lai, M., & Jung, J. (2024). Master's programmes at Sino-foreign cooperative universities in China: An analysis of the neoliberal practices. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 236-253.
<https://doi.org/10.1111/hequ.12456>
- Lee, K.M., Krauss, S., Suandi, T., & Hamzah, A. (2016). Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme. *International Journal of Adolescence and Youth*, 21(4), 419-432.
<https://doi.org/10.1080/02673843.2013.862732>
- Lobos, M.Q., Lillo, P.S., & Pérez, J.M. (2022). What skills should a future teacher develop during their time at university? Perception of student teachers on entering their initial teacher training programmes. *Human Review: International Humanities Review*, 11(3), 1-10.
<https://www.historicoeagora.net/revHUMAN/article/view/3836>
- Madinabeitia Ezkurra, A., & Fernández Fernández, I. (2017). Faculty development of university teachers: Analysis and systematization of the concept [El desarrollo docente del profesorado universitario: Análisis y sistematización del concepto]. *Teoría de la Educación*, 29(2), 87-108.
<https://doi.org/10.14201/teoredu29287108>
- Magyarországi Facilitátorok Egyesülete. (2024). *Facilitálás, facilitátor*. <https://facilitacio.hu/tudastar/facilitalas-facilitator/>
- Malhotra, S., & Griffiths, R. (2023). Workplace coaching and mentoring. In *Mapping Manager Development: Current and Upcoming Trends* (pp. 179-212). Peter Lang.
- Martín, P.A. (2019). Student perceptions of a good university lecturer. *Educacao e Pesquisa*, 45, art. no. e196029.
<https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945196029>
- McQuade, S., Davis, L., & Nash, C. (2015). Positioning Mentoring as a Coach Development Tool: Recommendations for Future Practice and Research. *Quest*, 67(3), 317-329.
<https://doi.org/10.1080/00336297.2015.1048810>
- Mihalkovné Szakács, K. (2014). Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49-57.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.05>
- MIT Management Executive Education (2024). *Entrepreneurship Development Program*. https://executive.mit.edu/course/entrepreneurship-development_program/a056g00000URaMsAAL.html
- Moloi, T., & Marwala, T. (2020). Synopsis: artificial intelligence in economics and finance theories. In *Advanced Information and Knowledge Processing* (pp. 115-123). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-42962-1_13
- Narasimhan, A. (2024). Research Impact at an Unusual Academic Institution: IMD'S Journey. In *Business School Research: Excellence, Academic Quality and Positive Impact* (pp. 33-39). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003467410-6>
- Németh, G. (2018). *Vállalkozók egyes magatartásmintáinak kognitív megközelítése* (Doktori értekezés). Budapesti Metropolitan Egyetem. <https://real-phd.mtak.hu/1551/>
- Oktatási Hivatal. (2024). *Oktatási Hivatal hivatalos weboldala*. <https://www.oktatas.hu/>
- Penn State University (2023). *Definition of Teaching Excellence*. <https://www.schreyerstitute.psu.edu/definition>
- Perjés, I., & Vass, V. (2009). *A kompetenciák tantervesítése*. Aula Kiadó.
- Pietrobelli, C. (2018). Technology transfer for developing countries. In *Technology Transfer* (pp. 209-234). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315202037>
- Popovics, P., Árváné Ványi, G., Katonáné Kovács, J., & Gál, T. (2016). Vállalkozói képzés a 21. században a felsőoktatásban – lehetőségek, módszerek, jó gyakorlatok. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-18.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.1>
- Rudduck, J. (2014). Universities in partnership with schools and school systems: Les liaisons dangereuses? In *Teacher Development and Educational Change* (pp. 194-212). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315870700>
- Salter, T., & Gannon, J.M. (2015). Exploring shared and distinctive aspects of coaching and mentoring approaches through six disciplines. *European Journal of Training and Development*, 39(5), 373-392.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2015-0014>
- Scrum.org (2024). *Comparing Facilitation, Coaching, Mentoring and Teaching: When to use Facilitation, Coaching, Mentoring or Teaching*. <https://www.scrum.org/resources/comparing-facilitation-coaching-mentoring-and-teaching>
- Shaffer, L.S., & Zalewski, J.M. (2011). Career Advising in a VUCA Environment. *NACADA Journal*, 31(1), 64-74.
<https://doi.org/10.12930/0271-9517-31.1.64>

- Simon, G. (2006). *Kompetencia alapú oktatás, kompetencia alapú tanítási, tanulási programok*. (Előadásvezet). Pedagógiai Mentálhigiénés Konferencia, 2006. március 10–11. <http://www.legitim.hu/>
- Smith, R., & Lynch, D. (2014). Coaching and Mentoring: A review of literature as it relates to teacher professional development. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1(4), 91-103. https://ijcc.net/images/Volliss4/Smith_and_Lynch_Nov2014.pdf
- Spender, J.C. (2008). The Business School in America: A Century Goes By. In *Scenarios for Business Schools in Europe 2020* (pp. 1-12). Palgrave. https://www.researchgate.net/publication/236624393_The_Business_School_in_America_A_Century_Goes_By
- Stanford Graduate School of Business. (2024). *Entrepreneurship Path*, 37. <https://www.gsb.stanford.edu/programs/msx/curriculum/entrepreneurship>
- Stokes, P., Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2021). “Two sides of the same coin?” Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 142-152. <https://doi.org/10.1111/nyas.14316>
- Szabó, K., Aranyossy, M., & Bárczy, D. (2022). Egyetemi hallgatóból vállalkozó – Vállalkozásfejlesztés mester-szakos hallgatók vállalkozói szándékát támogató és gátló tényezők. *Hitelintézeti Szemle*, 21(2), 125-151. <https://doi.org/10.25201/HSZ.21.2.125>
- Terjéki, J., & Nagy-Földi, Z. (2024). A BANI világban hogyan támogassuk és fejlesszük a szívközpontú vezetőket? *Magyar Coachszele*, 2024. január 6. <https://coachszele.hu/2024/01/06/na-bani-vilagban-hogyan-tamogassuk-es-fejlesszuk-a-szivkozpontu-vezeteket/>
- Tiernan, P., & Deveci, I. (2021). Irish and Turkish pre-service teachers understanding and perceptions of enterprise education. *Heliyon*, 7(7), art. no. e07591. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07591>
- Wbitty, G., Barton, L., & Pollard, A. (2018). Ideology and control in teacher education: A review of recent experience in England. In *Critical Studies in Teacher Education: Its Folklore, Theory and Practice* (pp. 161-183). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429450150-6>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, K.E., Vyakarnam, S., Volkmann, C., Mariotti, S., Rabuzzi, D.A., & Sepulveda, A. (2009). *Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century. A Report of the Global Education Initiative*. World Economic Forum, Switzerland. https://members.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf