

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
t: +36 1 482-5121, 482-5187  
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:  
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:  
Aranyossy Márta  
Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Keszey Tamara  
Kő Andrea  
Rácz Béla-Gergely  
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:  
Bakacsi Gyula  
Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bélyácz Iván  
Boer, Harry  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Dobos Imre  
Gaál Zoltán  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kelemen, Mihaela  
Kismihók Gábor  
Kövesi János  
Lugosi Péter  
Mandják Tibor  
Manfreda, Anton  
Mészáros Tamás  
Nagy Gábor  
Piskóti István  
Sajtos László  
Štemberger, Mojca Indihar  
Szász Levente  
Szerb László  
Szintay István  
Vecsenyi János  
Veress József  
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:  
Primecz Henriett  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:  
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:  
Baksa Máté  
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

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  
irodáknban 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 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

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

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LII. ÉVF., ÁPRILIS

2021. 4. szám

## TARTALOM

### BENCSIK ANDREA

BEVEZETÉS A PANNON EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KARÁN FOLYÓ  
TUDOMÁNYOS KUTATÁSOK EREDMÉNYEIT BEMUTATÓ TANULMÁNYOKHOZ 2.

### VERES ZOLTÁN – LISKA FANNY

A KÖLCSÖNÖS ÉRTÉKTEREMTÉSSEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK MODELLEZÉSE A  
SZOLGÁLTATÁSOKBAN – FÓKUSZBAN A TURIZMUS 5.

### BANÁSZ ZSUZSANNA – FEKETE-BERZSENYI HAJNALKA

TELEPÜLÉSI TÉNYEZŐK FONTOSSÁG-ELÉGEDETTSÉG ELEMZÉSE  
A BALATON TÉRSÉGBEN 20.

### RAFFAY-DANYI ÁGNES – HAJMÁSY GYÖNGYI

A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA  
A BELSŐ CSR-TEVÉKENYSÉGEK TÜKRÉBEN 47.

### KÓVÁRI EDIT – PÁSZTOR JUDIT – RAFFAY-DANYI ÁGNES

A PANNON EGYETEM KÖZÖSSÉGÉNEK KULTÚRAFOGYASZTÁSA,  
AZ ÉRZELMI ÉS KULTURÁLIS INTELLIGENCIA ÖSSZEFÜGGÉSE  
– VESZPRÉM 2023 EURÓPA KULTURÁLIS FŐVÁROSA 48.

### NAGY ANDREA MAGDA – TASNER DÓRA – KOVÁCS ZOLTÁN

IPAR 4.0 A GAZDASÁGTUDOMÁNYOKBAN – A NEMZETKÖZI ÉS HAZAI  
SZAKIRODALOM BIBLIOMETRIAI ELEMZÉSE 63.

### TÓTH-KASZÁS NIKOLETTA – NÉMETH KORNÉL

#### – MICHALEC GABRIELLA

A HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS KIHÍVÁSAI A DIGITÁLIS ÁTÁLLÁS FÉNYÉBEN –  
KIHÍVÁSOK, REAKCIÓK, TÖREKVÉSEK ÉS VÁRAKOZÁSOK 80.

### BENCSIK ANDREA

VEZETŐI FELKÉSZÜLTSG FELMÉRÉSE  
A DIGITÁLIS KOR KIHÍVÁSÁIRA – NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁS 93.

### CSERHÁTI GABRIELLA – OBERMAYER NÓRA

#### – FEHÉRVÖLGYI BEÁTA – CSIZMADIA TIBOR

AZ AUTENTIKUS VEZETÉS JELLEMZŐINEK VIZSGÁLATA  
HAZAI FELSŐ VEZETŐK ÉLETTÖRTÉNETÉBEN 108.



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

www.vezetestudomany.hu

## BEVEZETÉS A PANNON EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KARÁN FOLYÓ TUDOMÁNYOS KUTATÁSOK EREDMÉNYEIT BEMUTATÓ TANULMÁNYOKHOZ

Mint az az olvasók számára köztudott, a Vezetéstudomány folyóirat vezető szerepet tölt be a hazai menedzsmenttudományok szakterületén. Számos elméleti és gyakorlati tanulmány publikálását teszi lehetővé évente, melyek a vállalati gyakorlat szakemberei számára ugyanúgy, mint a felsőoktatási intézmények oktatói és hallgatói számára aktuális és naprakész információkat nyújtanak. Hálásak vagyunk – a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának munkatársai – azért, hogy lehetőséget kaptunk arra, hogy a széles körű, érdeklődő szakmai közösség számára bemutathatjuk aktuális kutatásaink néhány kis szeletét. A tanulmányok két nagy szakterület köré csoportosíthatók. Négy tanulmány foglalkozik a szűkebb-tágabb környezetünk (Veszprém-Balaton régió) aktuális problémáit, kihívásait érintő kérdésekkel, míg három további tanulmány egy – az egyetemen és a karon is – kiemelt jelentőséggel kezelt kutatási projekt eddigi eredményeibe ad betekintést. A nyolcadik tanulmány a folyóirat eredeti küldetéséhez hűen a vezetéstudomány örök kérdését boncolgatja, mely napjainkban is az egyik leginkább aktuális kérdés. Nevezetesen az autentikus vezetés jellemzőit, hazai gyakorlatban történő alkalmazásának mintáit mutatja be a szerzői közösség.

Ezen utolsóként említett tanulmány tizenöt hazai vezető életútjának kvalitatív elemzésével segít megérteni a hazai gyakorlatban még ritkán vizsgált vezetési stílusnak az elvárásait, szükséges paramétereit, melyek lehetőséget kínálnak az érdeklődők számára követni, tanulni történeteikből. A kutatásban készített interjúk elemzése négy fő területre fókuszált: gyermekkori traumák és nehézségek, fordulópontot jelentő élettörténeti események, a vezetővé válás és vezetői szemlélet, valamint a vezető által vallott értékek. Legfontosabb következtetések, hogy az autentikus vezető hitelessége abból fakad, hogy interpretálja és integrálja meghatározó életeseményeit önmaga megismerése és fejlesztése céljából. Az autentikus vezető vezetővé válásának alapvető motivációja saját belső indíttatásából fakad, a vezetői tevékenység az önkifejezés eszköze. A vezetők tetteiben erőteljesen megjelennek az erkölcsi, morális értékek, ezeken kívül értéként jelenik meg a tisztesség, az emberségesség, a bizalom és a felelősség. A kutatás alátámasztotta, hogy a vizsgálatban részt vett magyar felső vezetők rendelkeznek az autentikus vezetőre jellemző tulajdonságokkal és vezetői munkájuk-

kal összefüggő személyiségjegyeik mélyebb elemzése, a téma kutatása további lehetőségeket rejt az érdeklődők számára.

A Veszprém-Balaton régió területén végzett kutatások kvalitatív és kvantitatív formában igyekeztek megvilágítani olyan összefüggéseket, jellemzőket, problémákat és lehetőségeket, melyek a vizsgált területen kívül bárhol másutt is hasznosítható eredményeket jelentenek. Több tanulmány a szolgáltatási szférát célozza, (nem véletlenül), hiszen ebben a régióban a turizmus és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások kiemelt figyelemmel kezelendők.

„A kölcsönös értékteremtéssel kapcsolatos elvárások modellezése a szolgáltatásokban” című kutatás a szolgáltatás piacon megvalósuló fogyasztói döntéshozatal vizsgálatára fókuszál, megvilágítva az igénybevevői preferenciákban megjelenő kölcsönösen elvárt tartalmat. A tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a turisztikai igénybevevők és szolgáltatók közötti közös értékteremtés megismeréséhez. A fogyasztók szolgáltatásválasztása során lezajló döntéshozatali folyamatokat fókusz csoportos interjúkon alapuló kvalitatív elemzéssel tárja fel, figyelmet fordítva az értékteremtés szempontjaira a fogyasztói preferenciákban. A tanulmány egy modellt javasol, egy lehetséges keretrendszert, mely tartalmazza a kölcsönös értékteremtés elemeit arra vonatkozóan, hogy milyen dimenziók és paraméterek mentén lehet azonosítani a kölcsönös elvárásokhoz való igénybevevői viszonyt. A modell jó közelítéssel általánosítható az összes szolgáltatásra, de szolgáltatástípusonként a hangsúlyok máshova kerülhetnek, az egyes dimenziók szerepe és súlya függhet a szolgáltatások típusától. A modell kvalitatív kutatáson alapuló hipotetikus struktúra, amelyet kvantitatív kutatással a továbbiakban validálni szükséges.

A „Települési tényezők fontosság-elégedettség elemzése a Balaton térségben” című tanulmány célja megtalálni, hogy milyen települési fejlesztésekre vágnak leginkább a Balaton környékén élő emberek. Ennek érdekében a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség településeihez kötődő lakosság véleményét vizsgálták a szerzők, az egyes települési tényezők fontosságát és az ezekkel való elégedettséget. A tanulmányban használt módszertan mind a gyakorlati, mind a tudományos szakemberek számára használható keretrendszert alkalmaz. A kutatás során feltételezték, hogy a különbö-

ző generációk véleménye eltér, ezért az eredményeket e két korcsoportra bontva mutatják be. Ez alapján finomíthatók a döntéshozóknak nyújtott fejlesztési ajánlások, attól függően, hogy az önkormányzat a fiatalabb vagy az idősebb lakosság preferenciáit helyezi előtérbe. A korábbiakban még nem készült ilyen felmérés és ajánlás a Balaton térségére vonatkozóan.

Az ebben a témakörben készült harmadik tanulmány – „A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében” címmel – szintén az elégedettséget vette górcső alá, és azzal összefüggésben a szervezetek belső CSR-tevékenységét. A kutatás elméleti háttere arra épít, hogy a társadalmi felelősségvállalás alapvetően két dimenzióban nyilvánulhat meg: a külső és a belső CSR formájában. E kettő közül a vállalatok főként a külső CSR-ra összpontosítanak. A kutatók kíváncsiak voltak arra, hogy a belső CSR, amely közvetlenül a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez kapcsolódik, milyen összefüggést mutat a munkatársi elégedettséggel és mekkora figyelmet kap ez a kapcsolat a szervezetek vezetőitől. Az elégedettség kialakulásában fontos szerepe van annak, hogy az elvégzett munkát és az érte kapott javadalmazást mennyire tekinti méltányosnak a munkavállaló, mennyire támogatók a munkafeltételek, a munkahelyi légkör, a vezető és a munkatársak. Ezeket a tényezőket, az azokkal kapcsolatos értékítéletet jelentős mértékben befolyásolják a belső CSR elmei, tehát összefüggésük vizsgálata megalapozott. A kutatás a Balaton régió négy- és ötcsillagos szállodáinak munkavállalóit célozta egy saját kutatási modell alapján, kérdőíves felmérés adatainak felhasználásával. Az eredmények igazolták, hogy a belső CSR alkalmazása alkalmas a dolgozói elégedettség növelésére, és a vizsgált szállodák mérete és tulajdonviszonyai nem befolyásolják létjogosultságát. Ezek alapján a kutatók fontosnak tartják a belső CSR vállalati stratégiába történő beillesztését.

A témakör negyedik tanulmánya „A Pannon Egyetem közösségének kultúrafogyasztása, az érzelmi és kulturális intelligencia összefüggése – Veszprém 2023 Európa Kulturális Fővárosa” címmel az egyik legfontosabb és leginkább aktuális kihívás néhány kérdését járja körbe. Mivel 2023-ban Veszprém lesz Európa Kulturális Fővárosa, ez olyan elvárásokat és felkészülést jelent a szűkebb-tágabb környezet számára, melyhez kapcsolódó néhány alapvető kérdés vizsgálatát feltétlenül szükségszerűnek ítélték a szerzők. Az EKF (Európa Kulturális Fővárosa) kutatócsoport a Pannon Egyetem közösségének „kultúrafogyasztását”, helyi identitását, életminőségét, érzelmi és kulturális intelligenciája közötti összefüggéseket boncolgatja egy longitudinális felmérés keretében. Mivel a 2023-as év Európa Kulturális Fővárosa számára komoly lehetőségeket jelentenek a cím elnyerésével járó további kulturális és egyéb szabadidős fejlesztések, (melyek növelik a város kulturális vonzerejét és munkahelyteremtő képességét is), a kutatás, a címben jelzett összefüggések vizsgálata segítségével igyekezett feltárni azokat a kulturális elemeket, melyekre a fejlesztő beruházások és programok szer-

vezése kapcsán érdemes figyelmet szánni. A kutatás elméleti hátterének kiinduló pontja az a gondolat, hogy a kulturális örökség a jövő generációk erőforrása. Ezért elengedhetetlen, hogy a jelen generációk tisztában legyenek saját örökségükkel, azok értékeivel, tiszteljék és felelősséget vállaljanak azokért. Kérdés, hogy a helyi lakosság, a turisták mint fogyasztók a kulturális tartalmú szabadidős tevékenységet milyen formában veszik igénybe? Milyen összefüggés mutatható ki az egyetemi közösség tagjainak kultúrafogyasztás-tényezői és érzelmi intelligenciájuk (EQ) szintje között? Milyen kapcsolat van az egyetemi közösség tagjainak kultúrafogyasztás-tényezői és kulturális intelligencia (CQ) szintje között? A kérdés megválaszolásához kérdőíves felmérésen alapuló kvantitatív felmérést végeztek a kutatók. Az eredmények nem meglepő módon szignifikáns kapcsolatot mutattak a vizsgált tényezőkben, valamint az életkorral való összefüggés kimutatható a különböző kulturális programok preferenciájában.

A tanulmányok másik nagy csoportja, átfogó címen „Ipar 4.0 és digitalizáció” koncepcióhoz kapcsolódó, az ország több egyetemén – így Veszprémben – is folytatott kutatások különböző szempontú vizsgálati eredményeiről ad számot. A témakört leginkább megalapozó kutatás az elméleti hátteret igyekezett feltárni és összefoglalóan bemutatni „Az Ipar 4.0 a gazdaságtudományokban – A nemzetközi és hazai szakirodalom bibliometriai elemzése” című tanulmányban. Kiváló összegzése a témának, mely minden olyan szakember számára kiinduló olvasmányt jelenthet, aki mélyebben szeretné megismerni és további szempontok alapján kutatni a témát. Bár a témakör elsősorban a műszaki fejlődés eredményeként számon tartott, de számos egyéb kapcsolódása is feltárható a szakirodalomban. Az irodalomfeldolgozás az elmúlt évtizedre fókuszál, a gazdaságtudomány területéhez kapcsolódó témákat érintően. A szerzők a Clarivate Web of Science adatbázis alapján összeállított publikációs lista főbb bibliometriai jellemzői alapján gyakorisági és hálózati elemzési módszerek segítségével vizsgálták a publikációk kulcsszavait, absztraktjait, illetve címét. Széles körű összefonódást találtak az Ipar 4.0 és a gazdaságtudományi területek különböző témáival, és a fokozódó kutatói érdeklődés miatt egyre növekvő számosságban jelennek meg tanulmányok pl. a fenntarthatósággal, a lean koncepcióval, a motivációval és egyéb, az emberi erőforrás kezelésével összefüggő kérdések kutatása területén.

Ahogy az irodalmi áttekintés is jelzi, az érdeklődés növekedése miatt az Ipar 4.0 és az emberi erőforrás – különösen a vezetői felkészültség, gondolkodás tekintetében – egyre gyakrabban tárgya a kutatásoknak. „A humán erőforrás-fejlesztés kihívásai a digitális átállás fényében – kihívások, reakciók, törekvések és várakozások” című kvalitatív elemzés a vállalkozások digitális átállásával összefüggő humán erőforrás kihívásaira kereste a választ vezetői interjúk alapján. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy bár a vezetők egyetértenek a digitális alapismeretek és az alapvető informatikai tudás szükségességében, az interjúkban

mégsem ezen kompetenciákat emelték ki elsősorban, mint elvárt képességek. A megkérdezett vezetők kiemelték az oktatási intézmények megnövekedett szerepét nemcsak a digitális képességek elsajátításában, de a „soft” skillek, a személyiség alakításában is.

A humán erőforrás felkészültségének vezetői oldalát kutatta a témakör harmadik tanulmánya, „Vezetői felkészültség felmérése a digitális kor kihívásaira – nemzetközi összehasonlítás” címmel, mely szintén kvalitatív módszertanra építve elemezte három nemzet iparvállalati felső vezetőinek véleményét arról, hogy milyen mértékben készültek fel szervezeteik a digitális jövőre, mi jelenti a legnagyobb kihívást számukra, és

milyen vízióval rendelkeznek, mi a legfontosabb érték számukra a digitális jövőben. Az eredmények szerint a vezetők megtapasztalják a kihívásokat az online eszközök használata és a kommunikáció követelményein keresztül, látják és érzik a változásra történő felkészülés igényét, de a digitális stratégia alkotása, az innováció és a mesterséges intelligencia összekapcsolása, a vezetői stílusváltás még várat magára.

Reméljük, hogy a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatásai érdekes és értékes ismereteket, információkat biztosítanak az olvasóknak, melyeket mind elméletben, mind gyakorlatban hasznosítani tudnak majd.

# A KÖLCSÖNÖS ÉRTÉKTEREMTÉSSEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK MODELLEZÉSE A SZOLGÁLTATÁSOKBAN – FÓKUSZBAN A TURIZMUS

## MODELLING EXPECTATIONS OF CO-CREATION IN SERVICES – FOCUS ON TOURISM

A kölcsönös értékteremtés a vállalat és a fogyasztó közötti interakcióban nyilvánul meg. Jelen kutatás a szolgáltatáspiacon megvalósuló fogyasztói döntéshozatal vizsgálatát mutatja be, megvilágítva az igénybe vevői preferenciákban megjelenő kölcsönös értékteremtési tartalmat. A kutatás két területen vizsgálódott. Az egyik a szolgáltatásválasztási információgyűjtés és mérlegelés szakaszában megjelenő fontos szempontok, fókuszban a turisztika szolgáltatástermékeivel. A kutatás fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon alapul, ahol az átiratok összefüggéseit szövegelemző szoftver segítségével tárták fel. A vizsgálat során kitűnt, hogy a kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak előfordulása figyelemre méltó. A szövegben kirajzolódó kódstruktúra alapján a kölcsönös értékteremtéshez fűződő következő igénybe vevői elvárások társíthatók: kommunikáció, értékajánlat, elérhetőség, rugalmasság és élmény. Ezeken túl a komplexitás, továbbá a fogyasztók személyisége is hatással van az igénybe vevő elvárásaira. A kutatás eredményeit egy, a kölcsönös értékteremtési elvárások azonosítására javasolt modellbe építették be. A szolgáltatásmarketing elméletének nézőpontjából megállapítható, hogy a kölcsönös értékteremtés az adaptálás és az aktív ügyfélpolitika kombinációja, egyúttal a feltárt modell lehetőséget teremt a minőségmenedzsment fejlesztésére.

**Kulcsszavak:** co-creation, szolgáltatások, értékteremtés, fogyasztói döntési magatartás

Co-creation manifests in the interaction between company and consumer. This study considers consumer decision-making and explores the elements of co-creation in user preferences in two areas. The first of these is the beginning of the service selection process with a focus on service products in the tourism. This research is based on focus group interviews, in which the content of the transcripts was explored using text analysis software. This revealed the presence of a remarkable occurrence of concepts related to co-creation. Based on the code structure, the following user expectations can be associated with co-creation: communication, value proposition, availability, flexibility and experience. Complexity and personality also affect the customer's expectations of co-creation. The results were used in a model to identify co-creation expectations, which supported the conclusion that co-creation is a combination of adaptation and active client policy, and at the same time provides an opportunity to improve quality management.

**Keywords:** co-creation, services, value creation, consumer decision behaviour

### 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. Veres Zoltán, tanszékvezető egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (veres.zoltan@gtk.uni-pannon.hu)  
Liska Fanny, tudományos segédmunkatárs, Pannon Egyetem, (liska.fanny@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 02-án, javítva: 2020. 10. 22-én, elfogadva: 2021. 02. 24-én.  
This article was received: 02. 09. 2020, revised: 22. 10. 2020, accepted: 24. 02. 2021.

A szolgáltatások értéke a fogyasztói döntéshozatal során kissé elvont fogalom. A fogyasztói döntések alapját ugyanis jellemzően nem a szolgáltatás holisztikus értéke (value of the service) jelenti, hanem bizonyos szá-

mukra fontosnak ítélt tulajdonságok, attribútumok mentén értékeli a szolgáltatást. Így tehát ugyanazon szolgáltatás esetén különböző fogyasztók más szempontok szerint tarthatják a folyamatban tapasztaltakat pozitív vagy nega-

tív ügyfélménynek. Hosszabb távon ugyanakkor a legtöbb fogyasztónak van egy képe az igénybe vett szolgáltatás észlelt értékéről (perceived value), amely leginkább a szolgáltatás által létrehozott értékhez kapcsolódik. Elsőként Zeithaml és szerzőtársai (1985) azonosították a szolgáltatások elválaszthatatlan (inseparable) tulajdonságát az ún. HIPI elvben, azaz, hogy a „termelés” (production) és a „fogyasztás” (consumption) mind az ügyfelet, mind a szolgáltatót igényli. Ezt az ún. real-time együttműködést ragadja meg a kölcsönös értékteremtés (value co-creation) fogalma. Ahogyan Vargo és Lusch (2004) fogalmazzák az ún. Service-Dominant Logic elmélet 6. premisszájában: az igénybe vevő mindig értékteremtő partner a szolgáltatási folyamatban.

Jelen tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a turisztikai igénybe vevők és szolgáltatók közötti közös értékteremtés jellegének árnyaltabb megismeréséhez. A cikk a *fogyasztók szolgáltatásválasztás esetén lezajló döntéshozatali folyamatait kvalitatív elemzéssel* tárja fel, különös figyelmet fordítva az értékteremtés szempontjaira a fogyasztói preferenciákban. Azért fontos vizsgálni ezeket a „soft” tényezőket, mert ugyan a szolgáltatás végső értéke az igénybe vevő és a szolgáltató kölcsönös egymásra utaltsága mentén alakul ki, az értékteremtés irányítója túlnyomórészt a szolgáltató vagy a szolgáltató személyzet. Ha tehát modellezni tudjuk a kölcsönös értékteremtés összetevőit, az a szolgáltatók marketingjében a kapcsolatmenedzsmenthez köthető előnyöket jelent.

## Szakirodalmi áttekintés

Mint sok más koncepció, a kölcsönös értékteremtés is jóval később jelent meg a vállalati gazdaságtan elméletében, mint a gyakorlatban. A vevő/fogyasztó együttműködése a cég teljesítményének fejlesztésében ugyanis több vállalati funkcióban is kézenfekvő megoldás, és számos korai alkalmazási példa említhető erre. Témánk szempontjából megemlíthető az amerikai Southwest Airlines egykori gyakorlata, ahol a törzsutasokat, mint aktív ügyfeleket bevonták az utaskísérők kiválasztási folyamatába (Veres, 2009, p. 267). A közös értékteremtés koncepciója tehát nemcsak a menedzsment perspektívájából, hanem fogyasztói és egyéb stakeholderok (érintettek) nézőpontjából is vizsgálható (Ind & Coates, 2013). A co-creation (későbbi szóhasználat: kölcsönös értékteremtés) alapjában két fő irányban járult hozzá a vállalat fejlődéséhez. Az egyik az új termék/szolgáltatásötletek generálása, tkp. az innováció, a másik a folyamatos fejlesztés, pl. a minőségfejlesztés a tipikus panaszhelyzetek feltárásával. Az utóbbi különösen jellemző a szolgáltatáspiacon, ahol célzott kvalitatív kutatási módszerek szolgáltatók számára szükséges inputot. Ilyen módszerek a minőségkép feltárását célzó fókuszcsoportok, továbbá a frontvonal audit (Jäckel, 2016) vagy a rendkívüli esemény analízis (REA) (Veres, 2009, pp. 396-400). A célcsoportot bevonó ún. proaktív piackutatás mindazonáltal a termékinnovációban sem ismeretlen (lásd erről Witell, Kristensson, Gustafsson, & Löfgren, 2011), továbbá a kölcsönös értékteremtés koncepció a minőségmenedzsment japán eredetű

kaizen szemléletében is megjelenik (Belal, Shirahada, & Kosaka, 2013). Meg kell jegyezni, hogy a szervezeti piaci co-creation kutatások az elmúlt években felerősödtek (lásd többek között Preikschas, Cabanelas, Rüdiger, & Lampón, 2017; Ruiz-Alba, Soares, Rodríguez-Molina, & Frías-Jamilena, 2019; Berenguer-Contri, Gallarza, Ruiz-Molina, & Gil-Saura, 2020; Ramaswamy & Ozcan 2020).

Paradigmaváltó szándékkal jelent meg Vargo és Lusch (2004) tanulmánya a kétezres évek elején, amelyben a szolgáltatások kizárólagos dominanciáját hangsúlyozták a klasszikus termék-szolgáltatás dichotómián nyugvó marketing szemlélettel szemben. Az elméleti koncepciójukban felvázolt 6. premissza kimondja, hogy a fogyasztó mindig „társ-termelő” (The Customer Is Always a Coproducer). Ez a megközelítés a Prahalad és Ramaswamy (2000, 2002, 2004) által megfogalmazott menedzsmentkonceptiót követi, amely szerint a gazdasági értelemben vett értékteremtés (economic value creation) a vállalatok és a fogyasztók közti interakcióban valósul meg. Ramaswamy (2011) logikáját követve a kölcsönös értékteremtés az érték közös kiterjesztése, ahol az érték forrása a fogyasztói élmény, és az élmény az interakciók által manifesztálódik. Itt azonban a fogyasztó szerepe is változik (Cova & Dalli, 2009; Cova, Dalli, & Zwick, 2011). Gustafsson és munkatársainak kutatása (2012) azt is kimutatta, hogy a fogyasztói kommunikáción alapuló hatékony szolgáltatásinnováció mechanizmusa eltérő aszerint, hogy az innováció átfogó vagy csak részleges. Tágabb értelemben a kölcsönös értékteremtés különböző szolgáltatási rendszerekből származó szereplők között jön létre, ahol is a szereplők integrálják erőforrásait annak az értékteremtésnek az érdekében (Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2011; Vargo & Lusch, 2008; Skålén, Pace, & Cova, 2015; Oertzen, Odekerken-Schröder, Brax, & Mager, 2018). Jelen kutatás kontextusa a Grönroos által megfogalmazott felvetés, amely szerint a közös értékteremtés egyfajta direkt interakció a vállalatok és a fogyasztók között, azáltal, hogy „beleolvadnak az összehangolt tevékenységeik egy integrált folyamatába, ahol mindkét fél aktív, együtt és egymástól tanul, továbbá közvetlenül befolyásolhatják is egymást” (Grönroos, 2011, p. 290). Grönroos hivatkozott cikke abból a szempontból is jelentős, hogy – szakítva a mainstream konszenzussal – kritikai alapon elemzi, és részben újrafogalmazza a Vargo-Lusch premisszákat azon elemeit, amelyek a kölcsönös értékteremtés értelmezését segítik. Az ily módon tételezett fontosabb új premisszákat a következők:

- a kölcsönös értékteremtés a tranzakció alapeleme, amelyben a szolgáltatás közvetítő szerepet tölt be,
- alapjában a fogyasztó mindig értékteremtő,
- alapjában a vállalat a fogyasztói érték facilitátora,
- a vállalat lehetősége nem korlátozódik az értékajánlatra, hanem lehetősége van a fogyasztói értékteremtés közvetlen és aktív befolyásolására,
- az érték az értékteremtés folyamatában halmozódik fel,
- a fogyasztó az értéket egyedileg, tapasztalati úton és kontextusában észleli.

Bár a közös értékteremtés fókuszpontja a servuction modell (Eiglier & Langeard, 1991) centrumában van, a szakirodalomban különböző modellek léteznek. Elemezzük ezeket, De Koning és szerzőtársai (2016) négyféle megközelítést különböztetnek meg. A kölcsönös értékteremtés gazdasági aktorok közti „nyers” értelmezése egyfajta *közös terület, átfedés*, ahol létrejön az értékteremtés input-output értékeként. Más modellek a már említett struktúrában gondolkodnak, azaz a kölcsönös értékteremtés olyan spektrumok mentén definiálható, mint *innovációs terület* (alacsony szintű együttműködés, kis hatás a termék/szolgáltatás designra, innovációs outputra), illetve a kölcsönös értékteremtés lehet a *termék/szolgáltatástervezésben való részvétel*, együttműködés módszere. Egyes szerzők a kölcsönös értékteremtést  *folyamatként szemlélve a lépéseket* határozzák meg, amelyek során megvalósul az értékteremtés. A közös értékteremtés típusait megkülönböztető modellek öt területet definiálnak. Eszerint a személyre szabott ajánlatok, a valós idejű önkiszolgálás, a tömeges testreszabás, a co-design és a közösségi tervezés jelentik az üzleti és tudományos perspektíva vélekedését a kölcsönös értékteremtés fajtáiról. Van olyan kutatás, amely igénybe vevői perspektívából vizsgálja a kölcsönös értékteremtés fogalmát, betekintést nyújtva a fogyasztói tapasztalatokba és a kölcsönös értékteremtés szituációk meghatározó tényezőibe (Verleye, 2015). Egyes vizsgálatok pedig a kölcsönös értékteremtést mint holisztikus szolgáltatásélményt meghatározó elemet említik (Kelemen-Erdős & Mitev, 2016).

A hazai co-creation kutatásban Ercsey munkássága (2015, 2016, 2017) emelendő ki, aki elsősorban a szolgáltatásmarketing kontextusában vizsgálja a témát. Kutatásainak eredménye egy olyan modell igazolása, amely a fogyasztói co-creation magatartást többdimenziós struktúrában ragadja meg. Megemlíthető még Papp Adrienn (2014, 2019), aki a kölcsönös értékteremtés innovációtámasztó szerepét kutatta.

Jelen kutatás igénybe vevői oldalról vizsgálta a kölcsönös értékteremtés jelenségét, és arra kereste a választ, hogy hogyan jelenik meg a választási döntésben, illetve a szolgáltatások értékelésében a közös értékteremtés megítélése. Miután a kutatás turisztikai fókuszú, felvethető, hogy van-e a kölcsönös értékteremtésnek turisztikai specifikuma. Ha a vonatkozó nem túl számos forrást (pl. Clarke, 2011; Prebensen & Foss, 2011) vesszük alapul, akkor annyit mondhatunk, hogy – mint egyébként az összes szabadidős szolgáltatás – itt a kölcsönös értékteremtés a *fogyasztói élményt fokozó közös értékteremtést* jelenti.

Ha összekapcsoljuk a szolgáltatás bonyolultságát és nehézségét az általános és individuális komplexitás dimenzióival, akkor olyan keretrendszert kapunk, amely négy kategóriában azonosítja a szolgáltatásokkal kapcsolatos komplexitást.

A komplexitás természete szerint lehet:

- *bonyolult*: multiplicitás (nagy számú komponensből áll a szolgáltatás) és/vagy összefüggőség (az összetevők közötti magas szintű kölcsönhatás) jellemzi,
- *nehéz*: jelentős anyagi vagy szellemi erőforrások szükségesek a szolgáltatás teljesítéséhez és/vagy

bizonytalanság jellemzi, azaz nem lehet pontos előrejelzéseket tenni vagy támaszkodni valamilyen információra.

A komplexitás forrása szerint lehet:

- *általános*: ebben az esetben az adott szolgáltatástípusra jellemző az összetettség, tehát minden adott jellegű szolgáltatást nyújtani kívánó cégnek azonos szintű komplexitást kell kezelnie,
- *individuális (eseti)*: az egyes szolgáltatókra jellemző komplexitás, tehát ugyanabban a szolgáltatástípusban működő különböző cégek a komplexitás különböző szintjeit képviselik. Ez adódhat a vállalkozás által hozott döntésekből vagy azokból a környezeti tényezőkből, amelyben a cég működik.

A szolgáltatáskomplexitást meghatározó jellemzőket az 1. táblázat foglalja össze, *félkövér dőlt betűkkel* kiemelve azokat a szempontokat, amelyek a szolgáltató és a fogyasztó közös értékteremtésére utalnak.

1. táblázat

**A szolgáltatáskomplexitást meghatározó jellemzők**

Piacok és termékek	
1	<b><i>A szolgáltatás nagyon egyedi.</i></b>
2	A szolgáltatás alpanyagtartalma alacsony.
3	<b><i>A szolgáltatást számos differenciált lehetőség szerint kínálhatják.</i></b>
4	<b><i>A szolgáltatással kapcsolatos fogyasztói igények és elvárások rendkívül heterogének.</i></b>
5	<b><i>A szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos fogyasztói elvárások nehezen értelmezhetőek.</i></b>
6	<b><i>A szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos fogyasztói elvárások változékonyak.</i></b>
7	A szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói igények időbeni felmerülése és szintje bizonytalan.
8	<b><i>Az igénybe vevők keresik az újdonságot.</i></b>
9	<b><i>A szolgáltatás számos különböző funkciót nyújt / a vevői igények széles skáláját célozza.</i></b>
10	A szolgáltatás szofisztikált funkciókat „szállít le” / kifinomult vevői igényeket céloz.
11	A szolgáltatás ritkábban vásárolt.
12	A szolgáltatás rövid életciklusú.
13	A szolgáltatásnak magas az elavulási kockázata.
14	A szolgáltatásügylet számos részszolgáltatást tartalmazhat.
15	A szolgáltatásügylet rendkívül heterogén részszolgáltatásokat tartalmazhat.
16	A szolgáltatás szorosan összefüggő részszolgáltatásokat tartalmazhat.
17	<b><i>A szolgáltatás az ügyfél és a szolgáltatás közötti folyamatos kölcsönhatást is magában foglalja, így az ügyfél is döntéseket hozhat.</i></b>
18	<b><i>A szolgáltatásnyújtás megköveteli az ügyfelek magas szintű ismeretét.</i></b>
19	A szolgáltatás kimenetelét nehéz megjósolni.
20	A szolgáltatás kimenetelét nehéz ellenőrizni.
21	<b><i>A szolgáltatást az ügyfél és a szolgáltató közötti információs aszimmetria befolyásolja.</i></b>

22	A szolgáltató szervezet számos különböző szolgáltatást kínálhat.
23	A szolgáltatáspiac erősen kompetitív.
24	A szolgáltatás új/újyszerű.
25	A szolgáltatás szektor olyan innovációkra kész, amelyeket nehezen érthetőnek és nehezen használhatónak érzékelnek a potenciális igénybe vevők.
26	<b>A szolgáltatásinnováció folyamatába a szolgáltatók és az igénybe vevők is bevonódnak.</b>
27	A szolgáltatást számos különböző (földrajzi) helyszínen nyújthatják.
28	A szolgáltatásnyújtás több csatornán keresztül történhet.
29	A szolgáltatást számos ügyfélcsoportnak kínálhatják (a vállalat szakterületének heterogenitása függvényében).
30	Az ügyfél a szolgáltatást bizalmi alapon vásárolja meg, például a szolgáltató hírveve és kapcsolatuk alapján.
31	A szolgáltatást nehéz megérteni az ügyfeleknek.
32	Nagy mennyiségű információra van szükség ahhoz, hogy a szolgáltatás-attribútumokat kellő részletességgel lehessen specifikálni, hogy a potenciális vevők megfelelően tudjanak választani.
33	A fogyasztók nem rendelkeznek technikai ismeretekkel a szolgáltatás értékeléséhez.

**Technológiák**

34	A szolgáltatást szofisztikált technológiai lehetőségek szerint kínálják pl. új technológiák, fejlettebb infrastruktúra.
35	A szolgáltatás új és kifinomult technológiákat alkalmazhat.
36	A szolgáltatás gyorsan fejlődő technológiákat alkalmaz.
37	A szolgáltató számos különböző technológiát alkalmazhat.
38	<b>A szolgáltatás különféle tudásbázisokat, készségeket és kompetenciákat foglal magába.</b>

**Termelési folyamatok**

39	<b>A szolgáltatásnyújtási folyamat nagyszámú interakciót igényel a szolgáltató és az igénybe vevő között.</b>
40	<b>A szolgáltatás folyamatában a szolgáltatást nyújtó és az ügyfél tevékenységei szorosan összefüggnek.</b>
41	<b>A szolgáltatás megvalósulása megköveteli, hogy az igénybe vevő a szükségleteinek kielégítésére szánt idő nagy százalékában jelen legyen a folyamatban, azaz szoros az ügyfélkapcsolat (ún. high contact).</b>
42	<b>A szolgáltatást túlnyomó részt az igénybe vevővel együttműködve kell végezni, vagyis magas a fogyasztói bevonódás szintje.</b>
43	<b>Ipari szolgáltatások esetében a szolgáltatásnyújtás olyan folyamatban történik, amely szorosan integrálható az ügyfelek üzleti folyamataiba.</b>
44	A szolgáltatás alszolgáltatások összeépítésével történik, amelyek kiegészítő és/vagy helyettesítő (esetleg extra) szolgáltatásokat nyújtanak.
45	<b>A szolgáltatást olyan hálózaton keresztül nyújtják, amely a különböző szereplők közti közvetlen és közvetett kapcsolatok összetett hálójából áll; a szereplők mind a közvetlen ügyfélnek, mind a végfelhasználónak értéket adnak.</b>

46	A szolgáltatás teljesítésének hálózata olyan szereplőket foglal magába, akik részt vehetnek több más szállítási hálózatban, és amelyek mindegyike saját igényekkel rendelkezik.
47	<b>A szolgáltatás teljesítési hálózata különböző feleket foglal magában, amelyek feladataik elvégzésében egymástól függenek.</b>
48	A szolgáltatási folyamatban a résztvevők közötti anyag- és adatáramlást bizonytalanság jellemzi.
49	Sok lépésre van szükség a szolgáltatás előállításához.
50	A szolgáltatás sok lépésen keresztül valósul meg.
51	Egymással erősen összefüggő lépések szükségesek a szolgáltatás előállításához.
52	A szolgáltatás egymással erősen összefüggő lépéseken keresztül valósul meg.
53	<b>A szolgáltatási folyamat az emberi munkaerő magas intenzitását igényli.</b>
54	A szolgáltatási folyamatba befektetett emberi munka túlnyomórészt szellemi.
55	A környezeti változások hatással vannak a szolgáltatás költségére és minőségére (input és szolgáltatás output közti különbség).
56	A szolgáltatás teljesítési idejével kapcsolatos tolerancia alacsony.
57	<b>A szolgáltatás létrejöttéhez változatos inputok szükségesek.</b>
58	A szolgáltatás nyújtása közös erőforrások (shared resources) használatával jár.
59	<b>A szolgáltatáshoz kapcsolódóan több ember végez operatív feladatokat.</b>
60	<b>A szolgáltatás előállításának folyamatában szükség lehet nem rutinszerű folyamatok és módszerek adaptálására.</b>
61	<b>A szolgáltatás nem feltétlenül támaszkodik egy adott (bevált) tudáshalmazra, hanem új megoldásokat igényelhet.</b>
62	A szolgáltatásnyújtás megítélésen alapul, hiszen tacit, azaz nem-kódolható információkat foglal magába.
63	<b>A szolgáltatás számos alternatív módon megvalósítható.</b>
64	A szolgáltatásnyújtás nagyszámú speciális tudást igényelhet a részfeladatok elvégzéséhez.
65	A szolgáltatás „előállítása” és leszállítási rendszere több visszacsatolási hurkot tartalmaz.
66	A szolgáltatást nehéz költségghatékony és eredményes módon nyújtani.

**Adminisztráció és menedzsment**

67	A szolgáltatás intenzív befektetést igényel.
68	A szolgáltatásnak magas költsége lehet.
69	A szolgáltatásügylet bonyolult kereskedelmi megállapodásokat tartalmazhat (pl. kötbér, jóteljesítési garancia stb.).
70	A menedzsment felelősséget vállal a szolgáltatás teljesítéséért a teljesítményalapú szerződésen keresztül.
71	<b>A szolgáltató és az ügyfél közötti szerződéses viszony rendkívül egyedi.</b>
72	Számos árképzési struktúra áll rendelkezésre a szolgáltatások esetében, vagy különböző árképzési struktúrák léteznek a különböző ügyfélcsoportok számára.
73	A szolgáltatás árképzési struktúrája gyakran változik.



Szolgáltatás ökoszisztéma	
74	A szolgáltatás értékhálózata nagyszámú szereplőt tartalmaz, velük a szolgáltatónak menedzselnie kell a kapcsolatot.
75	A szolgáltatás több stakeholder közötti konfliktust is magába foglalhat.
76	A szolgáltatások szabályozási környezete változó.

Forrás: saját szerkesztés, Benedettini & Neely (2012) alapján

Ha a szolgáltatáskomplexitás tulajdonságait besoroljuk a fenti csoportokba, a 2. táblázatot kapjuk. Ebben is kiemeltük a kölcsönös értékteremtés szempontjából szignifikáns tulajdonságok sorszámát. Szembetűnő, hogy az általános komplexitáshoz kapcsolódó cellákba tömörül a faktorok többsége, tehát a szolgáltatáskomponensek magas száma, a köztük lévő kölcsönhatások és az adott szolgáltatástípusra jellemző összetettség jelenthet legtöbb esetben kihívást. A szolgáltatások komplexitása olyan szempontból is érdekes, hogy hol van bennük co-creation kapcsolat. A fent bemutatott tulajdonságok szemléltetik, hogy a komplexitás is indokolja a közös értékteremtést, valamint maga a kölcsönös értékteremtés is belevisz komplexitást a szolgáltatásokba.

2. táblázat

**A szolgáltatáskomplexitás-tulajdonságok besorolása**

	Bonyolultság	Nehézség
<b>Individuális komplexitás</b>	3, 4, 22, 27, 28, 29, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 58, 71, 72	21, 34, 48, 69, 70, 73
<b>Általános komplexitás</b>	1, 9, 14, 15, 16, 17, 26, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 49, 51, 57, 59, 63, 65, 74, 75	2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 41, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 76

Forrás: saját szerkesztés, Benedettini & Neely (2012) alapján

A fogyasztók és igénybe vevők célja a megszerezhető érték maximalizálása. Ha a vásárolt termék vagy szolgáltatás eléri vagy meghaladja az elvárásokat, akkor az elégedett fogyasztó várhatóan újra vásárol majd. A (vevő)érték Rekettye-féle (2018) leírásával kapcsolatban azzal egyet lehet érteni, hogy az elégedettség nem független a termék/ szolgáltatás árától, illetve – szolgáltatás témakörben maradvá – az annak igénybevétele során tett erőfeszítéstől, ráfordítástól. Az azonban fenntartásokkal kezelendő, hogy a vevő minden esetben abban lenne érdekelt, hogy a lehető legkevesebb ráfordítással szerezze meg a minél magasabb értéket. Kölcsönös értékteremtési szempontból van olyan szolgáltatás, ahol éppen az adja a(z extra) hozzáadott értéket, hogy a vevő magasabb aktivitás ráfordításával vesz részt a folyamatban. Merthogy vannak aktivitást preferáló szegmensek, ahogy azt a szolgáltatásmarketing-elméletben az aktív ügyfélpolitika tételezi (Veres, 2009, p. 264). Annak, hogy az igénybe vevő egy szolgáltatásban milyen hasznossági tényezőket tud azonosítani, és ebből mit tart

szükségesnek, fontos szerepe van abban, hogy milyen lesz az észlelt érték. Gyakorlati szempontból is fontos kérdés, hogy az igénybe vevő által észlelt értéknek mik az összetevői.

**A kutatási probléma megfogalmazása**

Az ezredfordulón bekövetkezett értékorientációs paradigmaváltás (Rekettye, 2017) hatással volt a menedzsmentfilozófiára is, amely szerint a vevők és tulajdonosok számára létrehozott érték áll a vállalati gondolkodás fókuszában. Ahhoz, hogy a fogyasztók egy terméket vagy szolgáltatást válasszanak, és azt feltételezzék róla, hogy kielégíti aktuális igényeiket, ahhoz annak értéket kell képviselnie számukra (Chikán & Demeter, 1999). A közgazdasági értelemben vett klasszikus döntési modellben egy cselekvési változat értékét annak hasznossága, valamint bekövetkezésének valószínűsége határozza meg (Zoltayné, 2005). A fogyasztóknak a kölcsönös értékteremtés hasznosságához való viszonya az ún. co-creation preferencia, tehát ha egy igénybe vevő egy nagyobb intenzitású kölcsönös értékteremtést hasznosabbnak tart, akkor azt preferálja. Emiatt lehet érdekes, hogy megjelennek-e a fogyasztói választási döntésben kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó preferenciák, illetve olyan elvárások, amelyek a szolgáltatás értékteremtési folyamataihoz kapcsolhatók? Vannak-e ezek között átfedések, esetleg ellentmondások? Okoz-e feszültséget az igénybe vevőben, ha semmilyen módon nem tudja befolyásolni a szolgáltatási folyamatot, hogyha semmilyen co-creation aktivitásra nincs lehetősége? Olyan lineáris folyamatú szolgáltatásoknál, mint például a turizmusban egy körutazás, ahol feszes a szolgáltatási struktúra, ugyanis előfordulhat ilyen.

A marketing üzleti filozófia és eszközrendszer is (Rekettye, 2019), így a kutatás két területen vizsgáldott. Az egyik a szolgáltatásválasztási folyamat kezdete, az információgyűjtés és mérlegelés szakaszában megjelenő fontos szempontok, fókuszban a turisztikai és HORECA-ágazat szolgáltatástermékeivel. Ehhez kapcsolódóan olyan kérdéseket vitattak meg fókuszcsoportos interjúk résztvevői, mint:

1. Szolgáltatások vagy szolgáltatók között választanak az igénybe vevők?
2. Mi a fontos egy szolgáltatásválasztásnál?
3. Mi alapján választják az igénybe vevők a turisztikai szolgáltatásokat?  
Mi lehet a három legfontosabb szempont?
4. Hogyan döntünk komplexebb szolgáltatások választásakor?

Az általános választási kritériumok tárgyalásakor is megjelentek már az értékteremtésre utaló szempontok, amelyek mélyebb megértése érdekében az interjú második felében e tényezőkre vonatkoztak a kérdések. A szolgáltatás co-creation fogalom jelentéstartalmának feltárása részben a HIPI elv (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985) elemeinek mentén történt.

- 5.a. A szolgáltatások változékonyak, többek közt az emberi tényező miatt. Mi alapján feltételezheti

egy igénybe vevő, hogy ha egyszer már igénybe vett egy szolgáltatást, akkor legközelebb is pontosan – vagy nagyon kis eltéréssel – ugyanazt az eredményt kapja tőle, amit már egyszer megkapott? Ez evidenciának vehető, mindaddig, amíg nem szembesül mással?

- 5.b. A szolgáltatás *nem megfogható*. Hogyan szereznek az igénybe vevők információkat róla annak érdekében, hogy el tudják képzelni, hogy milyen?
- 5.c. A szolgáltatások *nem tárolhatók* (pl. egy előző heti ki nem adott szállást „elveszett kínálatként” élhet meg a vevő). Hogyan befolyásolja ez az igénybe vevők választását?
- 5.d. A szolgáltatás nyújtása és a felhasználása *időben és térben elválaszthatatlan*. Ebből adódik egyfajta minőségügyi eredménykockázat. Hogyan befolyásolhatja ez a fogyasztók döntését? Befolyásolhatja-e a következő igénybevételt, ha a szolgáltatási folyamat közben indul el egy kölcsönös értékteremtési folyamat. Például a fogyasztó rávilágít olyan szolgáltatásattribútum fejlesztésére, ami szükséges lehet, de a szolgáltató nem gondolt rá (ún. co-development, co-operation).
6. Milyen kockázatok merülhetnek fel egy szolgáltatás igénybevételekor szolgáltatói és igénybe vevői oldalon?
7. Mit jelent egy igénybe vevő számára egy szolgáltatás értéke?
  - a. Funkcionális vagy emocionális a szolgáltatásérték?
  - b. Választás esetén a nem választott opciók elengedése, a róluk történő lemondás mennyire „fáj”?
  - c. A szolgáltatási folyamatban történő együttműködés milyensége befolyásolja-e az igénybe vevőt?
  - d. Számít-e a döntés kényelme?
  - e. Számít-e az igénybe vevőnek, hogy mások látják, hogy milyen szolgáltatást választott?
  - f. Számít-e, hogy beleszólhat a szolgáltatás egyes elemeinek, paramétereinek alakításába?
8. A szolgáltatóval való kölcsönös értékteremtéstől mit vár a fogyasztó?
9. Amikor szolgáltató és igénybe vevő együtt hoznak létre egy új szolgáltatásparámetert, tehát van kölcsönös értékteremtési interakció, annak mi az előnye?

## A kutatás módszertana

A több modulból álló kutatás jelen tanulmányban tárgyalt eredményeit fókuszcsoporthoz vizsgálatok és kvalitatív szöveganalitikai szoftver segítségével tárjuk fel. A kutatás első fázisában a szolgáltatáspiari választási döntésekkel és kölcsönös értékteremtési preferenciákkal kapcsolatos minifókuszcsoporthoz interjúkat végeztünk. Az egymásra épülő hatfázisú interjúsorozat félig strukturált guide alapján egy szakmai moderátorral került lekérdézésre, három hét leforgása alatt, heti két interjúval.

A válaszadók profilját tekintve a fókuszcsoporthoz alanyainak kiválasztása az egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói bázisából történt. Ösztöndíjért szolgált a részvételért cserébe járó, a félév végi számonkérés során megadott tantárgy esetében beváltható öt plusz pont. A megkérdezett minta nemek szempontjából vegyes összetételű, korosztályát tekintve 18-24 éves. A 3. táblázat tartalmazza a fókuszcsoporthoz nemi megoszlását. A résztvevők életkori leszűkítése az egyetemista korosztályra a kvalitatív, feltáró kutatási fázisban feltételezhetően nem eredményez szignifikáns információs tartalomvesztést.

3. táblázat

A fókuszcsoporthoz nemi megoszlása

	1. fókusz	2. fókusz	3. fókusz	4. fókusz	5. fókusz	6. fókusz
női interjú-alany	4	3	5	3	4	4
férfi interjú-alany	1	1	0	1	0	2

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk során a konkrét válaszok mellett élményeket, tapasztalatokat is összegyűjtöttünk, amelyekből kitűnt, hogy sok esetben a szülő fizet a szolgáltatásokért (szállás-hely, étterem esetében), így a megkérdezettek preferenciáit az ár kevésbé torzítja, ugyanakkor a választási döntési folyamatban erősen involváltak. Szaturáció-vizsgálattal hat interjú után kellően feltártunk értékeltük a témakört.

Az átiratok többszöri átolvasás után tartalomelemzéses vizsgálaton mentek keresztül, amely a MAX Qualitative Data Analysis (MAXQDA 2018) szoftver segítségével történt. A MAXQDA szöveganalitikai eszköz széles körben használt tudományos marketingkutatási projektekben (Wymer, Boenigk, & Möhlmann, 2015; Petr, Belk, & Decrop, 2015).

## A kutatási terület lehatárolása

Jelen tanulmány azokra a szolgáltatástípusokra koncentrál, ahol egyéni szinteken jelenik meg a magasabb co-creation, hiszen a közös értékteremtés, a szolgáltatás „co-creatorok” által együtt történő létrehozása ezen a területen érvényesül igazán, tömegszolgáltatások esetében a mechanizmus korlátozottabb. A kutatás emellett kizárólag igénybe vevői oldalról közelíti meg a feltett kutatási kérdéseket, a szolgáltatói oldal további vizsgálatok tárgyát képezheti. A turisztikai szolgáltatásokból indult ki az első két fókuszcsoporthoz, azonban a válaszadói mintában megjelentek más szolgáltatások is. Jóllehet az első két fókuszcsoporthoz interjú során még kitételként szerepelt, hogy a szolgáltatás igénybevétele példákat az alanyok lehetőleg a turisztika területéről osszák meg, már ezeken az alkalmon is tágult a témakör, hiszen olyan – a turizmussal többnyire átfedésben lévő – kulturális és/vagy szabadidős szolgáltatások is megjelentek a válaszokban, véleményekben, történetekben, mint a koncert, a kalandpark, a szórakoztatóipar. A kutatás kölcsönös értékteremtési tartalmát



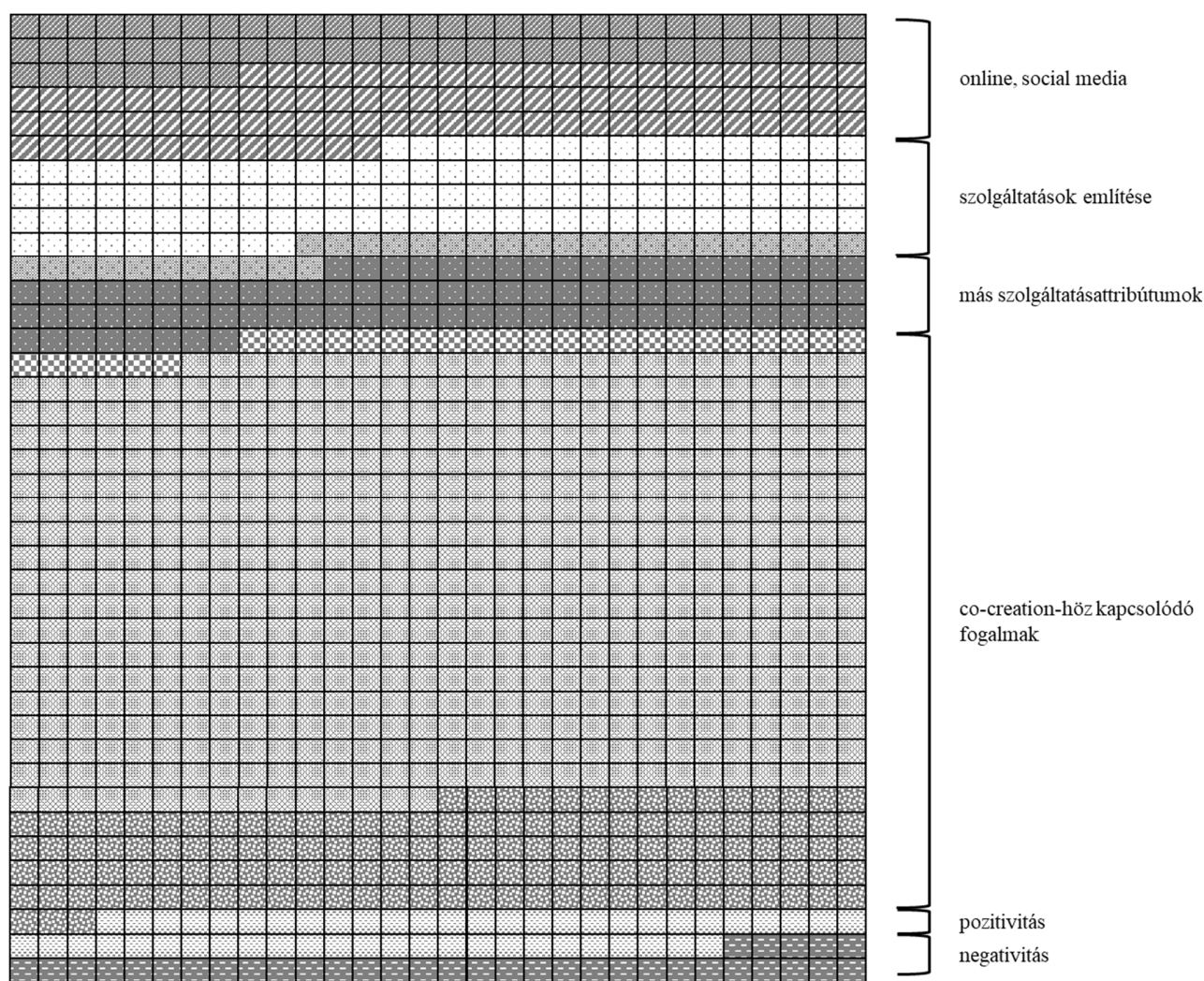
makkal kapcsolódtak össze a turisztikai szolgáltatások, amikor a megkérdezettek kifejtették szolgáltatásválasztási és döntési szempontjaikat. Ezeken túl korábbi igénybe vevői tapasztalataikon alapuló szolgáltatásélményeket osztottak meg a moderátorral. Tanulmányunkat ugyan lehatároljuk a turisztikai fókuszra a témakörben rendelkezésre álló bőséges részeredmény miatt, azonban kiterjeszhetőnek gondoljuk más szolgáltatásterületekre. Így a tanulmány végén ismertetett modellt általánosíthatónak véljük, hiszen a kvalitatív kutatásban nemcsak a HORECA-ágazat tipikus szolgáltatásai jelentek meg, azonkívül több interjúalany beszélt számos alkalommal általánosan a „szolgáltatás” szót említve, amelyet a 2. ábra is szemléltet.

tástulajdonságokkal kapcsolatos tartalmak, online térhez köthető fogalmak, valamint a szolgáltatás teljesüléséhez köthető kifejezések, mint pozitív és minőség, negatív és kockázat (2. ábra). Szemléletes, hogy a közös értékteremtéssel összefüggő kifejezések milyen arányban jelennek meg a szolgáltatásválasztásban.

A fókuszcsoportos interjúsorozat azt vizsgálta, hogy milyen szempontok alapján választanak szolgáltatásokat az igénybe vevők, és megjelenik-e a szolgáltatásválasztás szempontjai között a co-creation preferencia a szolgáltatásattribútumokhoz köthetően. A 2. ábra szemlélteti, hogy mennyire markánsan megjelennek a kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak a választásokban, szolgáltatásélményekben. A vizualizációs outputot a MAXQDA

2. ábra

Kontextusvizualizálás



Forrás: saját szerkesztés

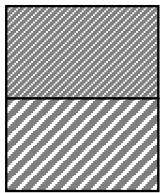
Eredmények

Megvizsgáltuk és vizualizáltuk az átiratok kontextusait, aszerint, hogy milyen arányban szerepelnek kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak, egyéb szolgálta-

szoftver színesben jelenti meg, jelen cikkben azonban nyomdatechnikai okokból átszerkesztettük szürkeárnyalatosra.

A 2. ábrán megjelenő különböző mintázatú szakaszokat az átiratok szövegében megjelenő kulcsszavak kódja-

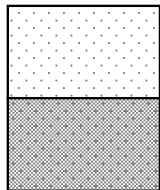
inak gyakorisága alapján kirajzoltuk, és a következőképp értelmezhetők:



*Online, social media*

*Vékonyan csíkozott:* közösségi média, tag-ek, letiltott vélemények, facebook vélemények, online, weboldal.

*Vastagon csíkozott:* 18-24 éves korosztály fogyasztását erősen befolyásoló tényezők úgy, mint online médiatartalmak, interneten megjelenő barátok és/vagy ismerősök véleménye, presztízs-fogyasztás, influencerek, személyiség.



*Szolgáltatások említése*

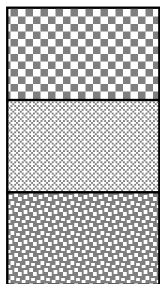
*Fehér alapon pöttyös:* a szolgáltatás szó konkrét említése. Ennek abból a szempontból van jelentősége, hogy ez a tag azokat az említéseket jelöli, amikor általánosságban beszéltek a szolgáltatásról vagy szolgáltatóról, tehát alátámasztja a vizsgálat általánosíthatóságát.

*Szürke alapon pöttyös:* Amikor konkrétan elhangzott egy szolgáltatástípus.



*Szolgáltatásattribútumok*

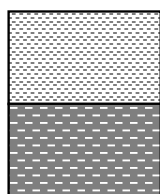
Ár, kiszámíthatóság, megbízhatóság, idő, érték, márkahűség, funkcionális vagy emocionális érték, imázs, szolgáltatásparaméter, változékonyság.



*Kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak*

*Sakktáblamintázat:* szolgáltató személyzethez kapcsolódó megjegyzések. *Szürkeárnyalatos:* a co-creation szó említése, választási döntési folyamatban honnan tájékozódnak, szolgáltatási folyamat, személyre szabás, élmény, lehetőség, más igénybe vevők aktivitása és viselkedése, kommunikáció, együttműködés, rugalmasság, magas igénybe vevői és/vagy szolgáltatói aktivitás.

*Apró szemcsés minta:* szolgáltatás-választás szempontjainál megjelenő kölcsönös értékteremtési aspektusok, FOMO, fogyasztók egymásra hatása, a szolgáltatás értéke.



*Pozitivitás / negativitás*

Konkrétan valamilyen pozitív vagy negatív példa előkerülése kölcsönös értékteremtéshez köthető szolgáltatás-élmény területén.

Már az interjúk kezdetén kiderült, hogy nem egyértelműsíthető, hogy a szolgáltatás vagy a szolgáltató választása az első mozzanat. Vannak fogyasztók, akik *szolgáltatást* választanak először és utána mérlegelik, hogy melyik szolgáltatónál érhető el a számukra legjobbnak ítélt konstrukció, csomagajánlat, vagy egyszerűen szimpátia alapján döntenek egy olyan mellett, ahol percepcióik alapján „elég jó” a kínálat.

„*Először átgondolom, hogy nekem mire van igazán szükségem, utána megnézem a szolgáltatókat és aztán eldöntöm, hogy melyik tudja azt, amit én szeretnék.*” (Fókusz átirat, 4, F)

„*Én szerintem szolgáltatást. Utána nézem meg, hogy kinél a legjobb, kinél tetszik. (...) hol minőségi. Én így választok.*” (Fókusz átirat, 432, N)

Más fogyasztók esetében a *szolgáltató* választása az első döntési pont.

„*(...) a szolgáltatást nézem meg először, hogy egyáltalán mit kínál a szolgáltató. Tetszik-e vagy sem, környezet, jó-e a hangulat, hogyha ránézek vagy bemegyek.*” (Fókusz átirat, 204, N)

Egyes résztvevők szerint a *szolgáltató* elsődleges választása már bizonyos fokú márkahűséget jelez.

„*Ha márkahűségről beszélünk, akkor viszont magát a szolgáltatót választjuk szerintem.*” (Fókusz átirat, 432, N)

Vannak, akik pedig *nem tudnak általánosítani*, hanem rögtön előjön az online térben történő tájékozódás.

„*Én gyakran meg szoktam nézni az értékeléseket meg kritikákat, amiket mondanak róla. Ezeket a csillagokat és hasonlókat. Ez attól függ, hogy milyen szolgáltatást választok. Akár egy étteremnél is szerintem.*” (Fókusz átirat, 201, F)

Az elengedéssel kapcsolatosan nem szolgáltatások között, hanem szolgáltatásattribútumok között jelent meg a „lemondás”

„*Mi általában tengerparti nyaralásoknál azt szoktuk nézni, hogy közel legyen a strand. Nálunk ez az első. Aztán másodlagos dolgok... Idén pont úgy jártunk, hogy kiköltöztünk körülbelül a semmibe, a strand az közel volt, de a bolthoz autóval kellett eljárni így is. Tehát strand közelségét tekintve kifogtuk a jót, de a bolt messzeségét meg kellett hozni, mint áldozatot.*” (Fókusz átirat, 446, N)

A 33751 szóból álló átirat 14826 szavát vizsgálva a köztöszavakon és magyarázószavakon túl kikerültek a „szolgáltatás, szolgáltató, ő, ők, én, nekem, igénybe vevő” kifejezések, ezek ugyanis kiugró gyakorisággal szerepeltek a témakörből adódóan, modellalkotáshoz azonban mégsem szolgálnak árnyalt információkkal a kutatásra vonatkozóan. A fennmaradó szókészletben a szolgáltatás-választással összefüggő kölcsönös értékteremtés témakörben nagy számban előkerült kifejezések két részre bonthatók.

- Az egyik csoport a *szolgáltatásmarketing klasszikus mixelmeit* tartalmazza (product, place; people; process) a fizikai környezet és az ár kivételével

(utóbbival kapcsolatban kifejezetten kérésünk volt az interjúk során, hogy ne tekintsék döntési faktornak).

- A másik fogalomcsoport a kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó igénybe vevői érzetekre utal. Itt jelennek meg az időbeli elérhetőség, aktivitás, kommunikáció, a folyamatjelleg, a közös tevékenység (szolgáltatási folyamat előtt és közben), a választási lehetőségek és az emberi tényező. Kiemelt gyakorisággal szerepelnek a „pozitív” és „negatív” szavak, amelyek említése mindig valamilyen kölcsönös értékteremtési szolgáltatásélmény kifejtése közben jelent meg. Az interjúkból kiderült, hogy nem pusztán a szolgáltatásfejlesztési, ún. pre-consumption folyamatokban jelenik meg a kölcsönös értékteremtés, hanem a digitális marketing egy olyan aspektusa is ebbe a szakaszba sorolható, amikor az online felületeken véleményt nyilvánítanak a fogyasztók.

Az interjúk legvégén került definiálásra a kölcsönös értékteremtés fogalma, mindvégig csak körülírtan fogalmazódott meg a jelenség annak érdekében, hogy a fogalom ne torzítsa a megkérdezettek gondolkodásmódját. Az átirat többszöri átolvasása és a szövegyakoriságok elemzése már sejtették, hogy mi az, amit a kölcsönös értékteremtéstől vár a fogyasztó. A szöveges állományt kódstruktúrával tagelve lehet rámutatni a szövegben található mélyebb, lényegi minták jelenlétére. A folyó szövegben több, mint 2600 db kód lett manuálisan elhelyezve a szövegben előforduló kulcskifejezések mentén.

A kódstruktúra mátrixosan is kirajzolható a programmal, ez azonban terjedelmi korlát miatt jelen tanulmányban nem megjeleníthető, ugyanakkor a markánsabb eredményeket bemutatjuk.

Az elemzés alapján jól beazonosíthatók a kölcsönös értékteremtéssel kapcsolatos igénybe vevői elvárások, amelyek a kommunikáció, az értékajánlat, az elérhetőség, a rugalmasság és az élmény (a lista egyben gyakorisági sorrend is a kifejezések előfordulásának számossága alapján, azonban nem tekinthető preferenciasorrendnek, ez ugyanis egyénekenként változó):

- **Kommunikáció:** együttműködés a szolgáltatóval, átlátható írásbeliség, verbális és nonverbális kommunikáció összhangja a szolgáltató személyzet viselkedésében.
  - „(...)a kommunikáció rendszeres legyen és ez alapján követhető legyen a szolgáltatási folyamat(...)” (Fókusz átirat 41, N)
  - (...)az ember elmegy egy terapeutához(...). Ott akkor indul el egyáltalán a szolgáltatási folyamat, (...) hogyha beszél, az szolgáltatót alapot, az ő kommunikációja a szolgáltatás elindulásához. (Fókusz átirat 154, N)
  - „(...)szerettünk volna elmenni egy bortúrára, és e-mailben vettem fel a kapcsolatot a borászattal. Nagyon unszimpatikus volt, hogy egy hét után válaszoltak, szűkszavúan, 3 szót. Nem úgy írtak, ahogyan elvártam volna(...)” (Fókusz átirat, 884, N)

– „(...)elsősorban szerintem a szolgáltató az, akinek a kommunikációt kezdeményeznie kell.” (Fókusz átirat, 57, F)

- Egyáltalán el tudok-e képzelni ilyen szituációt, hogy elindul egy szolgáltatási folyamat, nem érzi jól magát az igénybe vevő, de elkezd kooperálni a szolgáltatóval, megvalósul egy kommunikáció és egy jobb szolgáltatás jön létre. (Fókusz átirat 895, M) Nekünk volt otthon nappali átalakítás. Ott a bűrtérvezéssel volt ilyen, a tervezésnél a család több tagja is többször beleszólt, hogy a lehető legjobbat tudjuk alakítani, ezt folyamatosan a szolgáltatókkal is megbeszéltük, gipszkartonos, asztalos, a végére tényleg minden összeállt szépen. Készségesek voltak a szolgáltatók, csak nem mindig értették, hogy mi mit szeretnénk és akkor többször el kellett mondani, sokszor telefonálni, paramétereket egyeztetni. Nem mindig ment zökkenőmentesen, de a végén az igényeknek tökéletesen megfelelt. (Fókusz átirat, 896, N)

- **Értékajánlat:** hiteles és reprezentatív jelenlét, kiemelten a word-of-mouth által az online médiában megjelenő vélemények és az azokra történő szolgáltatói reakció.

- „Ha pozitív, vagyis hogyha a kritika használható. Nem az, hogy „ez rossz volt” vagy „borzalmas” vagy „ide többet nem jövök”, hanem hogy miért nem jövök ide többet, hogyha ezt leírja az igénybe vevő.” (Fókusz átirat 176, F)
- „Szerintem, amikor egy ilyen negatív értékelés érkezik egy szolgáltatásra, akkor a legjobb, ha a szolgáltató ott helyben reagál. Tehát én például azokat szeretem, hogy ha látom, hogy valaki felvet egy problémát, hogy ezt vagy azt tapasztalta és utána a szolgáltató ott rögtön reagál, hogy igen, elnézést kérünk, ez és ez történt és akkor hogyan tudják orvosolni a problémát.” (Fókusz átirat, 190, N)

- **Elérhetőség:** térben és időben történő rendelkezésre állás, kiszámíthatóság.

- „Például, ha van egy étterem: látom, hogy jó étterem, de nagyon messze van, akkor nem fogok odáig elmenni.” (Fókusz átirat, 16, N)
- „A magán, mert ott, ha én jelentkezek egy időpont-ra előre, akkor az orvos tudja, hogy rám időt kell szakítania. És akkor megbeszéljük szép alaposan a problémámat, hogy ez fáj, az fáj, ez a baj, az a baj. Míg a kórházakban szerintem meg a kapkodás és végig sem hallgat rendesen, hogy mi a bajom, csak legyint egyet, hogy na, jól van, ez már megint valami hülyeséggel bejött.” (Fókusz átirat, 214, N)

- **Rugalmasság:** lehetőség a szolgáltatásparaméterek alakítására.

- „Az előzetes időpont-egyeztetés jutott eszembe. Ha mégsem jó, akkor telefonálok és áttesszük.” (Fókusz átirat, 903, N)
- „Én, mondjuk, most arra gondolok, hogy ha egy utazási iroda felkínálja azt, hogy van egy tihanyi

körséta és van háromórás szabadon választható program, felkínál egy hajókirándulást, túrázást, a parton meg egy fagyizást, akkor szerintem jobban tudnék választani számomra megfelelőt, mint hogyha csak egy programot ajánlana fel, ami nem biztos, hogy nekem tetszik. Mert mondjuk, én nem iszom bort, mert absztinens vagyok.” (Fókusz átirat, 370, N)

– „Rugalmasság mindkét fél részéről, illetve kompromisszumkészség.” (Fókusz átirat, 154, N)

• **Élmény:** a szolgáltatási folyamat összességének megítélése, más igénybe vevő(k) és/vagy a szolgáltató aktivitása.

– „Ha visszatérünk a koncertes példához, hogyha valaki ott kicsit túl sokat ivott mellettem, és olyan biológiai folyamatokba kezd mellettem, ami nem túl szép, az szerintem rontja az élményt és a szolgáltatást. És ehhez a szolgáltatónak nem kell hozzájárulnia, hogy rosszabbul érezzem magam.” (Fókusz átirat, 394, F)

– „(...)egy étteremnél, kávézónál nagyban függ az élmény attól, hogy milyen az emberi tényező.” (Fókusz átirat, 425, N)

– „Sokszor a kis egyszerű helyek sokkal jobb minőséget, kellemesebb hangulatot, extrább szolgáltatási élményt tudnak nyújtani.” (Fókusz átirat, 1067, N)

– „Akkor lesz végül egy jó szolgáltatás, akkor távozzunk pozitív élményekkel, és akkor éri meg a szolgáltatónak is az üzlet, hogyha egy jól viselkedő fogyasztó jön oda, aki szépen megeszi az ételt, szépen viselkedik, nem kiabál, gyerek nem üvöltözik, szóval minden jó. Valahol ez egy együttműködés tulajdonképpen, még hogyha ilyen hallgatólagos is. Itt ez a frankó szolgáltatás, mi mindent megteszünk, hogy te jól érezd magad, te pedig viselkedj rendezsen, és akkor minden oké lesz.” (Fókusz átirat, 53, N)

– „Hogyha nem azt kapjuk, amit elvárunk, például, ha lefoglalunk egy adott szobát és másikat kapunk, az azért nagyban befolyásolja a választást legközelebb.” (Fókusz átirat, 498, N)

A fenti listaelemek írják le az igénybe vevői elvárásokat a kölcsönös értékteremtést illetően. Ez azonban csak az egyik komponenscsomag, ami a teljes co-creation percepciót meghatározza. A felsorolt kritériumokon túl a kölcsönös értékteremtési elvárásokat meghatározza, hogy milyen a szolgáltatás bonyolultsági foka, a co-kreátorok elvárt aktivitása és személyisége. A szolgáltatások bonyolultsági foka befolyásolhatja a fent felsorolt kölcsönös értékteremtéssel kapcsolatos igényeket. Egyes fogyasztók szerint, ha kevésbé bonyolult a szolgáltatási struktúra, akkor könnyebb választani, és a döntés kényelmét az észszerű és átlátható szolgáltatási alternatívák jelentik.

„Szerintem a kényelmes döntéssel erősen összefügg a transzparencia is, tehát nem kell órákat tölteni az interneten, hogy megtudjuk, milyen feltételeknek kell nekünk megfelelni, miket kellene elvárunk a szolgáltatótól, hogy

miket ígér a szolgáltató, mit vállal a folyamatban, mit teljesít, és hogy ezek mivel járnak.” (Fókusz átirat, 1082, N)

Ugyanakkor szélesebb választék esetében a fogyasztók egy részének pozitív érzetét eredményezi a nagyobb személyre szabási lehetőség, amit minden esetben pozitívan értékelnek. A szélesebb választék egyben azt is jelenti az igénybe vevők számára, hogy ha pozitív a szolgáltatásélmény, akkor nagyobb eséllyel kísérleteznek később ugyanazon szolgáltatónál egy másik szolgáltatási csomaggal.

A következő azonosított terület, amely meghatározza a kölcsönös értékteremtési elvárásokat, az a szolgáltatási folyamatban *elvárt aktivitás*. Ez egyrészt az igénybe vevő részéről a szolgáltató felé irányuló elvárás „Az étteremben a felszolgálótól és a szakácstól is elvárom, hogy rendezsen viselkedjen(...)” (Fókusz átirat, 396, N), ugyanakkor tudatosul az igénybe vevőkben, hogy a szolgáltató részéről is felmerül aktivitási elvárás a folyamatban „Egy értékteremtésnél vannak nekem is elvárásaim meg nyilván a szolgáltatónak is, és van egy közös cél, amit szeretnénk valamiképpen elérni(...)” (Fókusz átirat, 411, N).

Az elvárt aktivitás mértéke változó lehet, amely hathat a későbbi co-creation percepcióra. A kommunikációval kapcsolatban azonban olyan nyers vélemények is megfogalmazódtak, mint például: „Kommunikáljanak nyilván kedvesen, de én ettől nem leszek boldogabb, de azt elvárom, hogy érdekelje, hogy én miért vagyok ott. De úgy érzelmileg ez nem fog megmozgatni.” (Fókusz átirat, 78, N)

A visszajelzések is előkerültek, mint aktivitási elvárás, amelyek segíthetik a szolgáltatások vevőorientált fejlesztését. „Mert szolgáltatói szempontból tényleg lehet a negatív visszajelzésekből is tanulni, mert akkor tudja, hogy például jobban fel kell készülni arra, hogy kisállattal jönnek, hogy gyermekkel jönnek, vagy ilyen-olyan lehetőségek után kutatnak (...) szóval, hogy ezekre legyen felkészülve a szolgáltató. Aztán ha a visszajelzések alapján van korrekció vagy plusz szolgáltatáselem, akkor ezeket lehet kommunikálni is.” (Fókusz átirat, 849, N)

Arra a kérdésre, hogy előny vagy hátrány, ha a szolgáltató próbálja terelni az igénybe vevői aktivitást (a kölcsönös értékteremtés mértékét) különböző válaszok érkeztek:

„Nem feltétlenül. Ez nem baj. Azért ők a szakemberek és ők tudják, hogy hogyan kell csinálni. (...) a technikai részébe már ne akarjak beleszólni (...)” (Fókusz átirat, 1015, N)

„Lehet, hogy a személyre szabás folyamatában, ha mindig mindent szabadna, akkor elrontanánk azt, ami miatt alapvetően jónak tartjuk a szolgáltatást.” (Fókusz átirat, 1016, N)

Abban konszenzus volt a megkérdezettek között, hogy a szolgáltatások alakíthatósága, a kölcsönös értékteremtés mértéke is lehet túlzott, tehát a szolgáltatónak nagyon pontosan kell tudnia kontrollálni a folyamatokat, mert ha az igénybe vevő túlságosan nagy szabad mozgásteret kap, az akár ronthat is a szolgáltatásminőségen. „A fonákjára is elsülhet ez a dolog, hogy addig mondjuk, hogy miket

szereznék, hogy a végén nem is azt kapjuk, amiért a szolgáltatást igénybe vettük.” (Fókusz átirat, 1017, N)

Az is kiderült, hogy a kölcsönös értékteremtésre való igény nemcsak a szolgáltatások bonyolultsági fokával változhat, hanem a potenciális igénybe vevő személyiségegyei is befolyásolhatják.

„Hát, aki introvertált, az nem fog co-creation-özni. Ő inkább csak sodródik az árral. Aki pedig extrovertált, az inkább át akarja venni az irányítást és tevékenykedni akar.” (Fókusz átirat, 162, F)

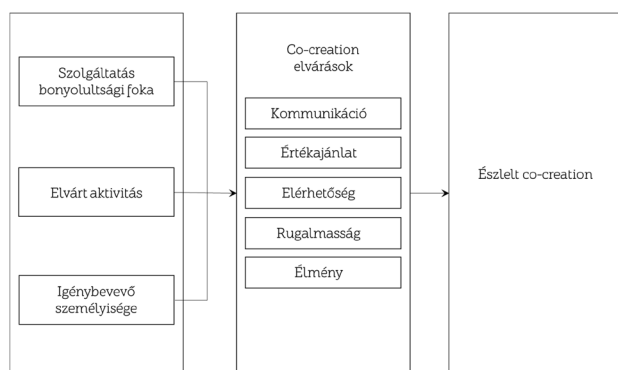
„De aki introvertált, annak is vannak igényei, tehát ő is valamilyen szinten, valahogy ki fogja fejezni az igényeit.” (Fókusz átirat, 163, N)

Az alanyok megfogalmazták, hogy a szolgáltatások a kölcsönös értékteremtés tartalma szerint elkülöníthetők relatíve magas, illetve alacsony co-creation igényű szolgáltatásokra. Az pedig, hogy a folyamatban az igénybe vevő milyen aktivitási fokkal vesz részt, ugyancsak lehet magas, illetve alacsony kölcsönös értékteremtési hajlandóság. Általában jellemzőnek tartották, hogy az az igénybe vevő, aki introvertált beállítódású, olyan szolgáltatást választ, ahol a face-to-face kölcsönös értékteremtés lehetőleg minimális. A nyitott és kommunikatív emberek (extrovertált beállítódásúak) pedig előszeretettel kezdeményezik a kölcsönös értékteremtési lehetőségeket. Abban egyetértés alakult ki a fókuszcsoportos beszélgetésekben, hogy a szolgáltató felelőssége figyelemmel kísérni az igények alakulását, amelyeket a fent felsorolt igénybe vevői elvárásoknak megfelelően köt össze az értékteremtéssel. Ennek következtében lehetnek olyan szolgáltatások, amelyek egyik igénybe vevő esetében magas, más esetben alacsony kölcsönös értékteremtés tartalmúak.

A 3. ábra egy lehetséges keretrendszert vázol fel arra vonatkozóan, hogy milyen dimenziók és paraméterek mentén lehet azonosítani a kölcsönös értékteremtéshez való igénybe vevői viszonyt. A modellben láthatók a korábbiakban kifejtett kvalitatív módon feltárt kölcsönös értékteremtési elemek.

3. ábra

**A kölcsönös értékteremtés (co-creation) elvárások modellje**



Forrás: saját szerkesztés

Az előzmények alapján az igénybe vevők kölcsönös értékteremtés-észlelése a 3. ábra szerint modellezhető. A 2. boxban szereplő elvárások kialakulására az 1. boxban látható három azonosított terület lehet hatással: a szolgáltatás bonyolultsági foka, az elvart aktivitás (az igénybe vevő elvárása a szolgáltató felé és vice versa), illetve az igénybe vevő személyisége. A *szolgáltatás bonyolultsági foka* szintetizálja a komplexitást és a kölcsönös értékteremtés tartalmát (relatív magas vagy alacsony), az *elvart aktivitás* a kölcsönös értékteremtési hajlandóság mértékére utal, az *igénybe vevő személyisége* pedig nem pusztán az introverzió-extraverzió dimenziói mentén mozog, hanem olyan tulajdonságok is értendők alatta, mint az érzelmi stabilitás versus neuroticitás, a flexibilitás versus rigiditás és a femininitás versus maszkulinitás.

A 2. boxban szereplő co-creation elvárások, mint a kommunikáció, értékajánlat, elérhetőség, rugalmasság és élmény igénybe vevőnként eltérően határozzák meg az észlelt kölcsönös értékteremtést. Az egyes elvárássterületek különböző mértékben jelenhetnek meg az értékteremtés megítélésében egy olyan igénybe vevő esetén, aki egy egyszerű szolgáltatási folyamatban, alacsony aktivitási elvárásokkal, például flegmatikus személyiségfaktorial vesz részt, mint egy olyan igénybe vevő esetében, aki bonyolult szolgáltatási folyamatot, magas aktivitási elvárással, erősen kolerikus alaptermészettel él meg (Eysenck, 1970).

A modell a kvalitatív kutatáson alapuló hipotetikus struktúra, amelyet kvantitatív kutatással validálni szükséges, az azonban elmondható, hogy mivel nagy mennyiségű anyag alapján állt össze a modell (több, mint 1000 megszólalási rekord a fókusz átiratban), valószínűsíthetően jól írja le a jelenséget.

**A kutatás korlátai**

A fókuszcsoportos interjúk ugyan feltárják az igénybe vevők mögöttes, azaz stabil preferenciáit a kölcsönös értékteremtést illetően, valós helyzetekben a kontextusban, a vásárlási vagy döntési szituációban közrejátszó tényezők is szerepet játszhatnak, mint például a fogyasztó külső és belső lehetőségei vagy a környezeti hatások. A preferenciák kontextusfüggő változásait/állapotát, azaz az eredmények közelítését a valós döntési helyzetekhez további kísérletes kutatásokkal lehetséges feltárni.

A vizsgált minta abban a tekintetben kezelhető fenntartásokkal, hogy az életkor előrehaladtával változhat az attitűd. Ez azonban nem szignifikánsan életkori sajátosság, sokkal inkább személyiségalapú jellemző. Ennek következtében úgy gondoljuk, hogy csekély a fókuszcsoportos interjúk információvesztése, így bár némiképp korlátozottan, de általánosíthatóak az eredmények.

Jelen kvalitatív feltáró kutatás objektivitását csökkentheti, hogy ezek vélekedések, tehát ún. „presumed” vélelmények. A valós fogyasztói magatartás és a vélt fogyasztói magatartás között mindig van egy „gap”, hiszen a vélt magatartásnál meg kell ítélnie a fogyasztónak saját magát, amely szinte mindig hordoz egyfajta implicit elfogultságot. Ezt azzal igyekeztünk kikerülni, hogy a kérdéseket



általában véve fogalmaztuk meg, tehát nem konkrétan az interjúalanyokra, hanem általában a fogyasztókra/igénybe vevőkre vonatkoztatva. Mindazonáltal számos válaszban óhatatlanul megjelentek a személyes nézőpontok, azonban a kutatás kvalitatív, feltáró jellege miatt ezt nem tekintjük szignifikánsan torzító erejűnek.

Lehetnek a kölcsönös értékteremtésben olyan kényes területek, amelyeket a fókuszcsoportokban egymás előtt a megkérdezettek nem szívesen mondtak el esetleges gátlásaik, félelmeik miatt. Turisztikai témakörben közrejátszhatott a presztízs fogyasztás hangsúlyozása, tehát a válaszadók vélhetően olyan szolgáltatásokat és szolgáltatókat említettek inkább, amelyek igénybevételére büszkék. Fontos lehet az is, hogy a beszélgetés során feltehetően olyan szituációkat idéztek fel, amely esetekben az igénybevételről szóló tapasztalataik megosztását nem érezték kényelmetlennek.

Úgy véljük, hogy az általunk felvázolt modell jó közelítéssel általánosítható az összes szolgáltatásra, megjegyezzük azonban, hogy szolgáltatástípusonként a hangsúlyok máshova kerülhetnek, tehát az egyes dimenziók szerepe és súlya függhet a szolgáltatások típusától.

## Következtetések, alkalmazások és további kutatási irányok

Fogyasztói magatartás nézőpontjából a vevőnek jellemzően vannak egyedi igényei. Amennyiben nem egy egyszerű standard vásárlási feladat az igénybe vevői elvárás, hanem valamilyen egyénileg testreszabott, akkor merül fel a kölcsönös értékteremtés lehetősége. Az egyedi kívánalmakkal rendelkező igénybe vevők esetében a szolgáltatásválasztásban rendszerint megjelenik a co-creation preferencia, azaz a kölcsönös értékteremtés hasznosságához való fogyasztói viszony. Kölcsönös értékteremtés tartalom alapján különbözhetnek a szolgáltatások. Ezzel kapcsolatban pozitív és negatív érzetet kiváltó élményeket egyaránt említettek a fókuszcsoportok résztvevői, tehát az igénybe vevő személyisége és a szolgáltatás típusa is befolyásolhatja a kölcsönös értékteremtés pozitív vagy negatív kimenetelét. Az sem hagyható figyelmen kívül, hogy napjaink modern fogyasztásában „trendi” dolog co-creator-nak lenni vagy sem.

A kutatási témát elhelyezve a szolgáltatásmarketing elméletében megállapítható, hogy a kölcsönös értékteremtés az adaptálás és az aktív ügyfélpolitika kombinációja. Egyúttal a vállalat számára lehetőséget teremt a minőségmenedzsment fejlesztésére is. A modell alapján ugyanis fel lehet tárnai, hogy mi az, ami minőségpercepció szempontjából negatív a szolgáltatási folyamatban, és így ezeket meg lehet előzni a teljesítésben. Ily módon a panaszszituációk esélyének csökkentése valósulhat meg a kölcsönös értékteremtési eszközökkel. Új szolgáltatások fejlesztésénél, új szolgáltatásattribútumok létrehozásánál szintén beépíthetők az igénybe vevők számára fontos kölcsönös értékteremtés-elemek. A szolgáltatásmenedzsmentben például annak átgondolása kulcsfontosságú lehet a modell szerint, hogy ha van lehetőség, akkor hogyan kommunikáljunk az igénybe vevőkkel, hiszen minél kevésbé stan-

dardizált a szolgáltatás, annál nagyobb a teljesítés mozgásteret, annál inkább meg lehet határozni, hogy a vevővel közös értékteremtéssel hogyan alakuljon a szolgáltatás.

Összegezve, a fókuszcsoportos vitasorozat azonosította az igénybe vevők szolgáltatás co-creation-nel kapcsolatos elvárásainak elemeit és azok struktúráját. Eszerint a kölcsönös értékteremtéssel kapcsolatos elvárások öt dimenzióval – kommunikáció, értékajánlat, elérhetőség, rugalmasság és élmény – írhatók le, melyek determináns változói a szolgáltatás komplexitása, az igénybe vevő aktivitási elvárásai és személyiség típusa. Ezeket az összefüggéseket a szolgáltatásmenedzsmentben érdemes figyelembe venni. A modelltől következik, hogy szolgáltatói oldalon a kölcsönös értékteremtés fejlődését és szolgáltatásmenedzsment jellegű fejlesztését megnehezítik a különböző aktivitású igénybe vevői szegmensek. Ez változhat a szolgáltatások eredendően magas vagy alacsony kölcsönös értékteremtés tartalmával, illetve az igénybe vevők introverziós vagy extravertiós domináns jegyeket hordozó személyiség típusával. Ebből következik, hogy a kölcsönös értékteremtés menedzsmentjében hangsúlyos szerepet játszik a szegmentációs politika, amelyet megkönnyíthet az egyes igénybe vevői típusoknak megfelelő perszóna-alkotás.

Ami a további kutatási irányokat illeti, a személyiség tipológiai és kölcsönös értékteremtési attitűdmodell validálhatóságát és általánosíthatóságát kvantitatív felmérés útján lehetne tesztelni. Így például a modellváltozók közötti összefüggések további feltárását statisztikai elemzésekkel lehetne folytatni. A további kvantitatív elemzések egyik kulcskérdése, hogy elkülöníthető-e kölcsönös értékteremtési attitűdszegmensek. A kvalitatív eredményekből érzékelhető, hogy van, akinél ez jobban közrejátszik a döntési és azután az igénybevételi folyamatokban, és van, akinél kevésbé. Kellően nagy mintán várhatóan kimutatható tipizálási lehetőség. További vizsgálódás tárgya lehet, hogy ha a modellt látja egy szolgáltató, akkor mit preferál a menedzsmentben, hova helyezi a hangsúlyokat? Sőt, egy újabb fókuszcsoportos interjúorozat keretében modellvalidációs céllal a fogyasztókat is érdemes megkérdezni, hogy elfogadhatónak látják-e ezt a struktúrát, vagy van, amivel ki lehetne azt egészíteni. Emellett kiterjeszhető a kutatás más életkori csoportokra, mert jóllehet szignifikáns információvesztést nem feltételezünk jelen feltáró kutatásban, elképzelhető, hogy további korcsoportok bevonása árnyalja a meglévő eredményeket. Esetleg annak feltárására, hogy az értékteremtés vagy az esetleges negatív co-creation (ún. destrukció) hogyan jelenik meg az online közösségekben, mint speciális szolgáltatási területen, netnográfiai kutatást lehetne végezni.

## Felhasznált irodalom

- Belal, H.M., Shirahada, K., & Kosaka, M. (2013). Value Co-creation with Customer through Recursive Approach Based on Japanese Omotenashi Service. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 28-38.  
<https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p28>

- Benedettini, O., & Neely, A. (2012). *Complexity in services: an interpretative framework*. In 23rd Annual Conference of the Production and Operations Management Society. April 20 – 23, 2012, Chicago, Illinois, U.S.A. [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/AlliancePaper\\_June2012\\_ComplexityinServices.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/AlliancePaper_June2012_ComplexityinServices.pdf)
- Berenguer-Contró, G., G. Gallarza, M., Ruiz-Molina, M.-E., & Gil-Saura, I. (2020). Value co-creation in B-to-B environments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1251-1271. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0061>
- Chikán A., & Demeter K. (1999). *Az értéktérítő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Aula Kiadó.
- Clarke, A. (ed.) (2011). *Exploring Co-Creation*. Harlow: Pearson.
- Cova, B., & Dallı, D. (2009). Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory? *Marketing Theory*, 9(3), 315–339. <https://doi.org/10.1177/1470593109338144>
- Cova, B., Dallı, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as "producers": Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1177/1470593111408171>
- De Koning, J.I.J.C., Crul, M.R.M., & Wever, R. (2016). Models of co-creation. In *Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes 2016 Conference* (vol. 125). Copenhagen.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(April), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Eglier, P., & Langeard, E. (1991). *Servuction – Le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.
- Ercsey, I. (2015). Value co-creation relating to cultural and health services. *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(4), 47-61.
- Ercsey, I. (2016). Customer Participation: Mandatory or Voluntary Behaviour? *'Club of Economics in Miskolc' TMP*, 12(1), 27-36. <https://doi.org/10.18096/tmp.2016.01.04>
- Ercsey, I. (2017). The Role of Customers' Involvement in Value Co-creation Behaviour is Value Co-creation the Source of Competitive Advantage? *Journal of Competitiveness*, 9(3), 51-66. <https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.04>
- Eysenck, H. J. (1970). *The Structure of Human Personality*. London: Methuen <https://doi.org/10.4324/9780203753439> 2013-as kiadás
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-302. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23(3), 311-327. <https://doi.org/10.1108/09564231211248426>
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>
- Jäckel, K. (2016). *Frontvonal audit a felsőoktatásban* (Hungarian Edition). Saarbrücken: GlobEdit.
- Kelemen-Erdős, A., & Mitev, A. (2016). Holisztikus szolgáltatásélmény – vendég-utazás és kölcsönös értéktérítés dimenziói az art- és romkocsmák példáján. *Marketing & Menedzsment*, 50(3-4), 88-101. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/888/758>
- Oertzen, A-S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., & Mager, B. (2018). Co-creating services – conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641-679. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>
- Papp, A. (2014). Értékvezérelt marketing – a co-creation jelentősége. In Piskóti I. (ed.), *Marketingkaleidoszkóp 2014. Innovációvezérelt marketing* (pp. 73-82). Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Papp, A. (2019). *Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére* (Doktori értekezés). Miskolc: Miskolci Egyetem Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/32729/28813.pdf>
- Petr, C., Belk, R., & Decrop, A. (2015). Videography in marketing research: mixing art and science. *Arts and the Market*, 5(1), 73–102. <https://doi.org/10.1108/am-01-2014-0002>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(January/February), 79–87. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2002). The Co-creation Connection. *Strategy and Business*, 27(2), 51–60. <https://www.strategy-business.com/article/18458?gko=bd5b9>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prebensen, N.K., & Foss, L. (2011). Coping and Co-creating in Tourist Experiences. *International Journal of Tourism Research*, 13(1), 54-67. <https://doi.org/10.1002/jtr.799>
- Preikschas, M.W., Cabanelas, P., Rüdiger, K., & Lampón, J.F. (2017). Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 409-420. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2014-0215>
- Ramaswamy, V. (2004). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195–196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.030>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2020). The "Interacted" actor in platformed networks: theorizing practices of managerial experience value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1165-1178. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0318>

- Reketttye, G. (2017). Az érték a marketingben. *Marketing & Menedzsment*, 51(1-2), 76-86. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/838/709>
- Reketttye G. (2019). 'Value Creation 4.0 – Marketing Products in the 21st Century'. *Transnational Marketing Journal*, 8(1), 17-21. <https://doi.org/10.33182/tmj.v8i1.997>
- Ruiz-Alba, J.L., Soares, A., Rodríguez-Molina, M.A., & Frías-Jamilena, D.M. (2019). Servitization strategies from customers' perspective: the moderating role of co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 628-642. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0028>
- Skålén, P., Pace, S., & Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 596 – 620. <https://doi.org/10.1108/ejm-08-2013-0409>
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Veres, Z. (2009). *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342. <https://doi.org/10.1108/josm-09-2014-0254>
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159. <https://doi.org/10.1108/09564231111124190>
- Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation: A Critical Reflection and Contributions Toward Closing the Practice–Theory Gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.965078>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46. <https://doi.org/10.2307/1251563>
- Zoltayné, P.Z. (2005). *Döntésmélet*. Budapest: Alinea.

# TELEPÜLÉSI TÉNYEZŐK FONTOSSÁG-ELÉGEDETTSÉG ELEMZÉSE A BALATON TÉRSÉGBEN

## IMPORTANCE AND SATISFACTION ANALYSIS OF MUNICIPAL FACTORS IN THE BALATON AREA

A kutatás tárgya a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség településeihez kötődő lakosság véleményének vizsgálata a települési tényezőkkel kapcsolatban. A vizsgált adatok 2018 és 2019-ben végzett primer kérdőíves felmérésből származnak, melynek során 27 települési tényezőt vizsgáltak meg a szerzők, az értékelhető minta elemszáma 1201 fő. A tanulmány az ISA (Importance – Satisfaction Analysis) fontosság-elégedettség módszert alkalmazza a Balaton térség települési tényezőinek értékelése során, ugyanakkor elemzik a mátrixtechnikák módszertani dilemmáit is. A kutatás célja annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy milyen települési fejlesztésekre vágnak leginkább a balatoniak. E kérdés megválaszolásához az egyes települési tényezők általuk érzékelt fontosságát és az ezekkel való elégedettségüket használták fel a szerzők. A tanulmányban alkalmazott módszertan mind a gyakorlati, mind a tudományos szakemberek számára használható keretrendszert alkalmaz. Az elemzések eredményei útmutatást nyújthatnak a döntéshozóknak a beavatkozás fő területeinek meghatározásában.

**Kulcsszavak:** fontosság-elégedettség elemzés, Balaton térség, települési tényezők, életkor, kérdőíves felmérés

This paper investigated the opinion of local residents about 27 municipal factors, with a geographical focus on the Balaton highlighted tourism development region. Data from a primary survey were used for the analyses, based on a questionnaire conducted in 2018–2019, which yielded a total evaluable sample of 1,201 people. The importance-satisfaction analysis (ISA) method was employed to evaluate the settlement factors of the Balaton region, while the methodological dilemmas of the matrix techniques were also examined. This research sought to determine what kind of settlement developments the people of Balaton want the most. To answer this, the perceived importance of each settlement factor and the satisfaction each settlement factor elicited were considered in the analysis. The methodology applied in this study can provide a useful framework for both practical and scientific experts, and the results of the analyses can provide guidance to decision makers in identifying key areas for intervention.

**Keywords:** Importance-Satisfaction Analysis (ISA), Balaton area, municipal factors, age, questionnaire

### 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. Banász Zsuzsanna, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (banasz.zsuzsanna@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Fekete-Berzsenyi Hajnalka, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem, (fekete-berzsenyi.hajnalka@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 01-én, javítva: 2020. 10. 23-án, elfogadva: 2021. 03. 10-én.

This article was received: 01. 09. 2020, revised: 23. 10. 2020, accepted: 10. 03. 2021.

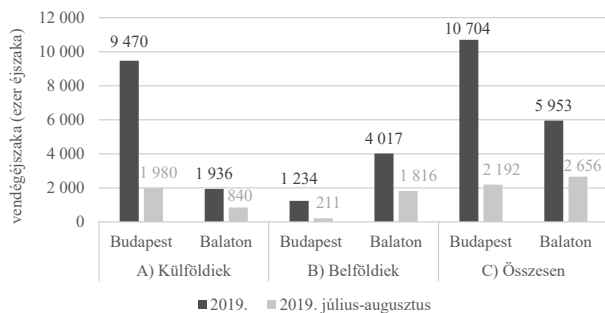
A Balaton (Közép-Európa legnagyobb tava) hazánk turizmusában játszott szerepe vitathatatlan, Budapest után a második leglátogatottabb térség (KSH, 2020). Az 1. ábra szemlélteti, hogy hogyan alakult 2019-ben a balatoni, illetve a budapesti turisztikai régióban a külföldi, belföldi, illetve az összesített vendégjszakák száma.

Az 1. ábra kiemelten kezeli a nyári főszezon hónapjainak (július és augusztus) összesített adatait. Az ábra alapján megállapítható, hogy egész évben és nyáron is a külföldiek inkább Budapestet preferálják a Balatonhoz képest (1. ábra A része). A belföldiekre ennek ellenkezője igaz: akár a teljes év, akár csak a nyári főszezon képezi a meg-

figyelés tárgyát, a magyarok inkább a Balatont keresik fel, mint Budapestet (1. ábra B része). Eltekintve a vendégéjszakát foglalók állampolgárságától, 2019-ben Budapesten foglaltak több vendégéjszakát, azonban a nyári hónapokban a Balatonon (1. ábra C része). A jövőben érdekes lesz megfigyelni, hogy 2020-ban hogyan módosul az 1. ábra a COVID-19 koronavírus járvány miatt 2020 márciusától bevezetett szigorító intézkedések következtében.

1. ábra

**A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött (külföldi, belföldi, összesített) vendégéjszakák száma turisztikai régióként (Budapest, Balaton, összesen), 2019 (ezer éjszaka)**



Forrás: saját szerkesztés (KSH, 2020) adatai alapján

A Balaton melletti települések vezetőinek nemcsak a nyáron koncentrálódó turisták fontosak, hanem a helyi lakosság megtartása is. Ha a helyi lakosok nem elégedettek a települési tényezőkkel, akkor ez arra ösztönözheti őket, hogy elköltözzenek a településről, vagy akár a térségből is (Piskóti, Nagy, Molnár, & Marien, 2012; Tóth-Kaszás, 2018). Viszont a lakosoknak a településükről alkotott pozitív véleménye kihatással lehet a területre érkező turisták számára is. Ezek miatt fontos a helyiek véleményének feltárása, amelyet mi is tettünk e kutatásunkban.

A kutatás tárgyát a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség (GOV, 2016) – a továbbiakban röviden Balaton térség – népessége képezi. E térségbe tartozó 174 település többsége (170) a Balaton kiemelt üdülőkörzet (GOV, 2000) 179 településének is a része, közülük 42 település a Balaton partja mentén található. A legfontosabb különbség (a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség és a Balaton kiemelt üdülőkörzet között), hogy az általunk vizsgált térségbe egy megyeszékhely (Veszprém) is beletartozik, míg az üdülőkörzetbe nem.

Mivel a Balaton térség kiterjedését kormányrendelet határozza meg (GOV, 2016), a klasszikus térszervező jellemzők (egységes térszerkezeti egység, természeti jellemzők, társadalmi-gazdasági jellemzők, kulturális identitás, területi igazgatás funkciói (Nemes Nagy, 1998, 2016)) közül csak néhány érvényesül. A térség táji és természeti homogenitása inkább csak a part menti településekre jellemző, ugyanígy a társadalmi-gazdasági jellemzők hasonlósága is, főképp az ott tapasztalható turizmus miatt. A Balaton térség nem egy közigazgatási egység, inkább „közös területfejlesztési, idegenforgalmi, gazdaságfejlesztési, környezetvédelmi gondok megoldásának színtere” (Oláh, 2013).

A tanulmány célja annak a kutatási kérdésnek a megválaszolása, hogy milyen települési fejlesztésekre vágyunk leginkább a balatoniak? E kérdést nem lehet megválaszolni adatbázisokban hozzáférhető, úgynevezett „kemény” indikátorok alapján. A lakosság véleménye a „puha” indikátorok körébe tartozik, amelyek mérése csak az érintettek megkérdezése által lehetséges (Koltai, 2005).

A lakosság véleményének feltárásának érdekében primer kérdőíves felmérést végeztünk, amelynek keretében megkérdeztük a lakosok véleményét több települési tényezőről: mennyire tartják fontosnak, illetve mennyire elégedettek ezekkel. A vágyott fejlesztések proxyjaként az elégedettség és a fontosság közti rést használjuk, amely gyakori elnevezése az angol „gap”. Ezáltal ajánlások tehető a döntéshozók számára arról, hogy mely települési tényezőket lenne érdemes fejleszteni a lakosság nagyobb elégedettsége érdekében? A tanulmány egy olyan prioritást feltáró módszertant mutat be, ami a Balaton térség lakossága által az egyes települési tényezőkkel kapcsolatban érzékelt fontosságon és elégedettségen alapul.

Feltételeztük, hogy a vélemények eltérnek a fiatalabb, illetve idősebb korosztályban, ezért az eredményeket e két korcsoportra bontva mutatjuk be. Így finomíthatók a döntéshozóknak nyújtott fejlesztési ajánlások, attól függően, hogy az önkormányzat a fiatalabb vagy az idősebb lakosság preferenciáit helyezi előtérbe. A kutatás jelentőségét az adja, hogy legjobb tudomásunk szerint eddig még nem készültek ilyen ajánlások a Balaton térségre vonatkozóan.

A tanulmány a továbbiakban a következő felépítést követi. A kérdés megválaszolásához először áttekintjük a fontosság és elégedettség méréséhez kapcsolódó szakirodalmat, valamint az ennek kapcsán felmerülő módszertani vitákat. Ezt követően bemutatjuk az elemzéshez felhasznált keretet: a felhasznált adatokat és az alkalmazott módszertant, majd az eredmények ismertetésére térünk át. Végül – megemlítve kutatásunk korlátait, és annak lehetséges jövőbeli irányait – összegezzük. Az eredmények összegzése, és az ezekből levonható gyakorlati következtetések megfogalmazása után kitérünk a kutatásunk korlátaira, valamint annak lehetséges jövőbeli irányaira.

## Elméleti háttér

A szakirodalmi áttekintés keretében először azt mutatjuk be, hogy a lakossági felmérésekben tipikusan milyen települési tényezők képezik a megfigyelés tárgyát, majd áttekintjük a réselemzés (fontosság-elégedettség) eredményeinek prezentálására irányuló módszertani vitákra.

## Települési tényezők

A lakossági felmérésekben a települési tényezőknek tipikusan a következő kategóriái szerepelnek: települési adottságok (például infrastruktúra, megközelíthetőség, természeti környezet), demográfiai és gazdasági jellemzők (például lakosság korösszetétele, munkalehetőségek, foglalkoztatás), szolgáltatások (például egészségügy, oktatás, közbiztonság, infrastruktúra, közterületek rendezettsége) (Koltai, 2005, 2015, 2016; Marien, 2012; Piskóti et al., 2012; Piskóti, Dankó, Molnár, Nagy, & Szántó, 2013;

Insch & Florek, 2010; Zenker, Petersen & Aholt, 2013; Nigro & Císaro, 2016). Szirmai és Váradi (2009) szerint a lakosság általános – településsel kapcsolatos – közérzetéhez a gazdasági jellemzőknél fontosabbak a társadalmiak, úgymint a közbiztonság, vagy az életkörülmények javulása. Mindezek mellett fontos, hogy a kérdéseket igazítsuk a régió speciális karakterisztikájához is (Lengyel, 2003).

A lakosságnak a települési tényezőkről való véleményét felmérő kutatásoknak három fajtája van attól függően, hogy csak azok fontosságára kérdeznak rá (Koltai, 2005, 2015, 2016; Marien, 2012; Piskóti et al., 2012, 2013), vagy csak az ezekkel való elégedettségre (Lőrincz, Kóvári, & Banász, 2020), vagy mindkettőre (Insh & Florek, 2010; Barreira, Guimarães, & Panagopoulos 2017; Szabó, Tóth-Kaszás, Jakobi, & Banász, 2019). Mi utóbbival értünk egyet, vagyis azzal, hogy – ha a település vezetése a szűkös erőforrásait úgy kívánja felhasználni, hogy az a lakosok minél nagyobb megelégedésére szolgáljon, akkor – azokat a tényezőket érdemes fejleszteni, amelyek fontossága viszonylag nagy, viszont a velük való elégedettség viszonylag alacsony (Chen, Yang, Lin, & Yeh, 2007). Az elégedettség mellett a fontosság felmérése Kano modellje szerint azért fontos, mert az egyes települési tényezők fejlesztése nem ugyanúgy járul hozzá az általános elégedettségükhöz (Horton & Goers, 2019; Marien, 2013). Ez megfeleltethető a mikroökonómiából ismert közjóságok hasznos, káros vagy semleges voltának. Kano a hasznoságot több esetre bontotta, attól függően, hogy mit okoz a hiányuk: elégedetlenséget vagy semmit (nem érzik a hiányát). Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy a kevésbé fontos és jó elégedettséggel bíró területek között lehetnek olyan alapvető tényezők, melyek megszűnése elégedetlenséget szülhet (Boley, McGehee, & Hammet, 2017). A fontosság és elégedettség egyszerre való értékelésének hátránya, hogy a válaszadók ilyenkor hajlamosabbak az egyes tényezők fontosságát magasabbra értékelni, mint az azokkal való elégedettséget (Dwyer, Dragičević, Armenski, Mihalić, & Knežević, 2016).

A későbbiekben bemutatott saját kutatásunkhoz hasonlóan, Koltai (2017) is vizsgálta korcsoportok szerint is a települési tényezőket. Magyarországra vonatkozóan azt állapította meg, hogy a fiatalabb korcsoportnak (20-39 évesek) sokkal fontosabb az internetelérés és a mobilhálózat minősége, mint a teljes minta átlagának, ellenben a település történelmét, hagyományait jóval alacsonyabban értékelték, mint az átlag. A legidősebb korosztály (60 év felettiek) az átlagnál lényegesen alacsonyabban értékelték az alábbi települési tényezők fontosságát: internetelérés, mobilhálózat minősége, a szabadidő eltöltésének lehetőségei.

A lakosság véleményének felmérése azért fontos, mert a földrajzi térségek, régiók, városok irányításában manapság egy jobban előtérbe kerülő irányvonal az a vállalatgazdaságtanból ismert tézis, mely szerint a szervezetek fő célja a kiváló szolgáltatásminőségen keresztül a vevői elégedettség hosszú távon való folyamatos biztosítása. A térségek, régiók, városok is hasonlóan működnek, különféle szolgáltatásokat nyújtanak az ott élőknek, dolgozóknak és az oda érkező turistáknak – ők a szolgáltatások vevői,

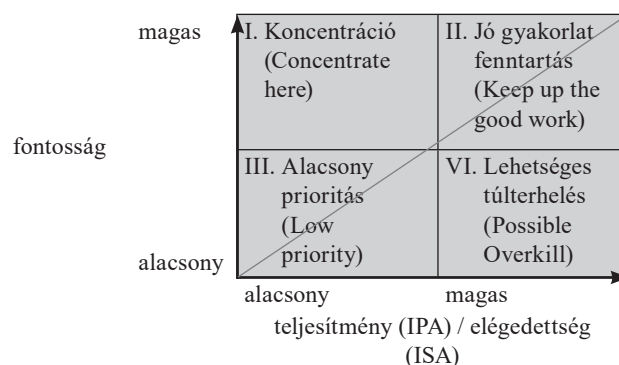
fogyasztói. Az általuk érzékelt elégedettség befolyásolhatja a térségbe való betelepülést, elvándorlást és turisztikai desztinációként az ideirányuló utazókedvet. A térségbe érkező turizmus pedig nemcsak a régió, hanem az ország gazdasági bevételeire is hatással van, főleg egy országos szinten olyan meghatározó turisztikai régió esetében, mint Magyarországon a Balaton térség. Ezen kívül olyan más, kemény gazdasági tényezőket is befolyásolhat a térség nagy vonzereje, mint például az ingatlanárak. Ezek emelkedéséhez vezet a megnövekedett ingatlankereslet, akár az állandó lakosé, akár a másodlagos otthonoké, nyaralóké, akár a befektetési célú ingatlanoké. Az ügyfél-orientáció, nevezetesen az ügyfelek igényeinek és elvárásainak megértése ugyanúgy, mint a vállalatgazdaságtanban az első lépés a település által nyújtott szolgáltatások minőségének javítása érdekében. A szolgáltatás minősége kritikus szerepet játszik a vállalatok közti versenyben, ez a földrajzi térségek között is érvényes lehet.

### A fontosság és elégedettség mátrixalapú vizsgálata

A továbbiakban áttérünk a fontosság és elégedettség közti réselemzéssel kapcsolatos irodalmakra. A klasszikus fontosság-teljesítmény elemzést (Importance-Performance Analysis – IPA) Martilla és James (1977) dolgozta ki. A módszer az eredményeket a 2. ábrán szemléltetett 2x2-es mátrixban ábrázolja.

2. ábra

Az IPA/ISA mátrix sémája



Forrás: Martilla & James (1977) és Ramirez-Hurtado (2017) alapján saját szerkesztés

A klasszikus IPA megközelítés az elégedettséget két összetevő függvényében elemzi: a termék vagy szolgáltatás fontossága az ügyfelek számára (a 2. ábra függőleges tengelyén ábrázolva) és az általuk érzékelt teljesítménye (a 2. ábra vízszintes tengelyén). Így az IPA nem csupán egy elem teljesítményét értékeli, hanem annak fontosságát is a fogyasztó számára, ami meghatározó tényező az ügyfél elégedettsége szempontjából (Silva & Fernandes, 2010). A későbbiekben terjedt el az ISA módszer (Importance-Satisfaction Analysis: fontosság-elégedettség elemzés) kifejezés, amikor egy tényező fontosságát nem annak teljesítményével veti össze, hanem a vele való elégedettséggel (a 2. ábra vízszintes tengelyén az elégedettséget mérik). E

módszerek hasznos eszközök földrajzi területek (régiók, települések) vizsgálata esetén is.

A 2. ábrán jelzett minden negyedhez tartozik egy-egy kezelési javaslat, ajánlott stratégia:

- I. *Koncentráció*: leginkább az e síknegyedbe kerülő tényezők fejlesztésére kell fókuszálni, mivel magas a fontosságuk, viszont alacsony a teljesítményük.
- II. *Jó gyakorlat fenntartása*: a nagy jelentőségű és nagy teljesítményű szolgáltatáselemek szerepelnek itt, ezek a vizsgált terület nagy erősségei, amelyek színvonalának fenntartására kell törekedni.
- III. *Alacsony prioritás*: alacsony teljesítményű tényezők, amelyeknek a fontossága is alacsony. Az e negyedbe került tényezőkre nem éri meg további erőforrásokat fordítani, rájuk vonatkozóan költségcsökkentési és változáskezelési stratégiákat ajánlanak.
- VI. *Lehetséges túlterhelés*: a kevésbé fontos, de jó teljesítményű tényezők kategóriája. Optimálisabb lenne más területekre irányítani az erőforrásokat például az első negyedben szereplő attribútumok felé (Abalo, Varela, & Manzano, 2007; Nisco, Riviezzo, & Napolitano, 2015; Martilla & James, 1977; Minta & Stephen, 2017; Riviezzo, Nisco, & Napolitano, 2009). Boley et al. (2017) ugyanakkor megjegyzi, hogy óvatosan kell eljárni, mielőtt az erőforrásokat átadnánk a túlteljesítő funkcióktól, mivel ez csökkentheti az elégedettséget, hiszen itt olyan alapvető attribútumok szerepelhetnek, melyek jelenléte nem okoz elégedettséget, de eltűnésük elégedetlenséget eredményezhet. Joppe, Martin, & Waalen (2001) szerint az itt szereplő tényezőket továbbra is fenn kell tartani, de nem feltétlenül kell további forrásokat elkülöníteni nekik érdekében.

Az IPA lehetővé teszi, hogy összehasonlítsuk egy attribútum fontosságát és teljesítményét (Oh, 2001). Fő célja diagnosztikai jellegű, azonosítja az alul- vagy felülteljesítő területeket (Abalo et al., 2007), és segít rangsorolni a javításra szoruló területeket (Shieh & Wu, 2009), ezzel iránymutatást ad a vállalat jövőbeni erőforrás-elosztási döntéseire (Oh, 2001).

A módszer nagyon egyszerűnek és intuitívnek tűnik a fontosság és a teljesítmény mérésére, a szakirodalomban azonban számos megközelítés jelent meg a módszertani felvetések és lehetséges megoldások szempontjából, melyek érintik a következtetések levonását is. Három fő téma köré csoportosulnak a módszertani kérdések:

1. Milyen értékeket mérünk a tengelyeken? (Átlag vagy medián?)
2. Mi legyen a tengelyek legkisebb és legnagyobb értéke? (A lehetséges vagy a tényleges válaszok skálája?)
3. Hol legyenek a mátrix alacsony és magas értékeit elválasztó kvadránsvonalak? (A tengelyeken felezőpontjánál vagy máshol?)

A vita tárgyát egyrészt az képezi, hogy a 2. ábra tengelyein a vélemények átlagát vagy mediánját mérjük. A szerzők többsége a változók átlagát használja (például Lopes & Maia, 2012; Silva & Fernandes, 2011; Ramirez-Hurtado, 2017), egyszerűsége és könnyen érthetősége miatt (Wade & Eagles, 2003).

A viták másrészt a tengelyek terjedelméről szólnak. Kétféle megközelítés létezik, attól függően, hogy a használt skála (skálaorientált megközelítés), vagy az adatok (adatorientált megközelítés) értékeit jelölik (Riviezzo et al., 2009).

A viták harmadrészt arra terjednek ki, hogy a tengelyeken belül hogyan helyezkedjenek el a mátrix alacsony és magas értékeit elválasztó kvadránsvonalak. Általában a tengelyek felezőpontjánál (mediánjánál) jelenítik meg ezeket, azonban más ajánlások is vannak erre vonatkozóan. Ramirez-Hurtado (2017) megállapította, hogy a modell egyik hátránya, hogy a tengelyeken az alacsony és magas értékeket elválasztó vonalak elhelyezése önkényes, ami megtévesztő lehet a javaslatok szempontjából. Martilla és James (1977) alapvető munkájukban a Likert-skála felezőpontjába javasolják elhelyezni a kvadránsvonalat. Silva & Fernandes (2011) a medián használatát ajánlatosabbnak tartja az átlagnál, mivel véleményük szerint a Likert-skála nem valódi intervallumskála. Ugyanakkor Martilla és Carvey (1975) szerint az intervallumskála feltételezhető, különösen, ha az átlag- és a mediánérték következetesen észszerűen közel áll egymáshoz. A módszer alkalmazásának további korlátja az Oh (2001) által kifejtett úgynevezett „mennyezeti effektus”. A mennyezeti effektus amiatt lép fel, hogy a válaszadók hajlamosak magas fontosság és teljesítmény pontszámokat adni, és a túlértékelt pontszámok miatt a skálaorientált megközelítés alkalmazásakor a legtöbb attribútum a II. Jó gyakorlat fenntartása nevű síknegyedbe esik. A „mennyezeti effektus” problémájának kiküszöbölésére az adatorientált megközelítést javasolják, a kvadránsvonalakat a mért fontossági és teljesítménymutatók átlagaira helyezve. Dwyer et al. (2016) is megállapítja, hogy ahhoz, hogy az IPA értelmezése megfelelő legyen, fontos a rácsvonalak elhelyezkedésének helyes megválasztása, ennek érdekében a kutatók többsége a fontossági és teljesítményértékek átlagát használja. Wade & Eagles (2003) fontosság-teljesítmény mátrix alkalmazásáról szóló tanulmánya tetszőlegesnek, önkényesnek tartja az egyes negyedeket elválasztó vonalak elhelyezését. Kutatásukban a tanzániai turizmusra alkalmazva a módszert az volt a céljuk, hogy magasabb szintű, magas színvonalú szolgáltatási helyként pozícionálják magukat, ezért a rácsvonalakat a 4.0 értékre helyezték el az 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán, hogy meg tudják különböztetni az IPA mátrix tengelyein a „rendkívül fontos” és a „kiváló teljesítmény” értékeit. Griffin & Edwards (2012) szerint a mátrix belső rácsvonalai közül például a fontosság tengelyen lévő kvadránsvonalat akkor érdemes feljebb elhelyezni, ha például korlátozott a költségvetés, ezáltal csak a legnagyobb prioritással bíró kérdésekre van lehetőség koncentrálni.

Az IPA módszert kezdetben a piackutatás területén alkalmazták az ügyfelek elégedettségének elemzésére,

valamint stratégiai marketingdöntések meghozatalának támogatására. A módszertan a döntéshozóknak segítséget nyújt célzott cselekvési programok kidolgozásában a versenyelőnyök elérése és fenntartása érdekében. Az egyik legszélesebb körben alkalmazott módszertani eszköz az idegenforgalom kutatásában (Boley et al., 2017). A mai napig hasznos és számos területen alkalmazott módszer (lásd 1. táblázat).

1. táblázat

**Az IPA módszer alkalmazása néhány empirikus kutatásban**

Mire alkalmazták az IPA módszert?	Szerző(k)	
	név	év
<b>Az idegenforgalom, turizmus-, illetve desztinációmenedzsment területén:</b>		
piaci szegmentáció támogatására a turizmusmenedzsment területén	Wade & Eagles	2003
a városi desztinációmenedzsment támogatására	Griffin & Edwards	2012
turisták elégedettségének elemzése	Nisco et al.	2015
egy turisztikai látványosság által nyújtott szolgáltatások értékelésére	Pasaribu, Waryono, & Saputra	2016
desztinációk versenyképességének elemzésére	Dwyer et al.	2016
utazási irodai franchise rendszerek értékelésére	Ramirez-Hurtado	2017
<b>Más tudományterületeken:</b>		
városközpontok menedzsmentjének hatékonysági értékelésére	Riviezzo et al.	2009
egészségügyi szolgáltatások menedzselésének segítésére	Lopes & Maia	2012
a városi tömegközlekedés minőségének vizsgálatára	Hernandez, Monzon & de Ona	2016
a szolgáltatásminőség és az ügyfél-elégedettség elemzésére a bankiparban	Minta & Stephen	2017

Forrás: saját szerkesztés

A fontosság-elégedettség elemzés alapján nyert eredmények egyértelmű útmutatást nyújtanak a döntéshozóknak a beavatkozás fő területeinek meghatározására.

Az IPA/ISA mátrix továbbfejlesztése, az úgynevezett diagonális modell, amikor a mátrixban jelölik a 45 fokos átlót is. Ezen átló mentén a vizsgált tényezők fontosságával pontosan megegyezik annak teljesítménye (IPA), illetve az azzal való elégedettség (ISA). Az átló alatti tényezőkkel jobban elégedettek, mint amennyire fontosnak tartják azokat. Az átló feletti tényezők fontosabbak, mint amennyire elégedettek velük a lakosok. Minél nagyobb ezen átló feletti pontoknak az átlótól való vízszintes távolsága, annál nagyobb prioritással kell tekinteni rá a fejlesztendő területek kiválasztásakor (Ramirez-Hurtado, 2017).

**A kutatás módszertana**

A kutatáshoz felhasznált adatok primer kérdőíves felmérésből származnak, melyet a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán készítettek a balatoniak életminőségének felmérésére. „Balatoniak” alatt a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térséghez kötődőket értjük. E több témakört átfogó kérdőívben jelen tanulmány tárgyát a lakosoknak a települési tényezőkről alkotott véleménye képezi, nevezetesen két kérdés kapcsán, melyek mind-egyikére egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán lehetett válaszolni: a Balaton térségbe tartozó településük kapcsán az egyes települési tényezők

- a. mennyire fontosak Önnek (1: egyáltalán nem fontos, 5: nagyon fontos)?
- b. mennyire elégedett ezekkel (1: egyáltalán nem vagyok elégedett, 5: teljes mértékben elégedett vagyok)?

A fontosságnak és az elégedettségnek is a megkérdezése összhangban van Chen et al. (2007) javaslatával, akik szerint csak ezek együttes felméréssel lehet a fejlesztések irányára javaslatokat adni a döntéshozók számára.

A vizsgált 27 települési tényezőt a szakirodalomban bemutatott tipikusan felmért tényezők (Koltai, 2005, 2015, 2016; Marien, 2012; Piskóti et al., 2012, 2013), valamint ajánlások (Lengyel, 2003) szerint határoztuk meg. Ezek öt kategóriába sorolhatók:

- I. Települési adottságok: település természeti adottságai; település történelme, hagyományok, tradíciók.
- II. Települési szolgáltatások: megközelíthetőség; infrastruktúra (pl.: gáz, víz, csatornázottság, utak állapota, közvilágítás); helyi tömegközlekedés; parkolási lehetőségek; járda megléte; kerékpárút megléte; közintézményekkel való ellátottság; egészségügyi ellátás, egészségügyi szolgáltatások; oktatási intézmények; lakókörnyezet állapota (pl.: zöldterületek, tisztaság, rendezettség); közbiztonság; nyugalom.
- III. Gazdasági jellemzők: megélhetési költségek; kedvező ingatlanárak; munkalehetőségek; folyamatos fejlesztések a településen; vásárlási lehetőségek.
- VI. Szabadidőhöz és turizmushoz köthető tényezők: pihenés, feltöltődés lehetőségei (wellness, amatőr sport); strandok; szórakozási lehetőségek, éjszakai élet; éttermek, vendéglátás; kulturális programok választéka; látnivalók (mennyisége és minősége).
- V. Demográfiai tényezők: lakosság korösszetétele, etnikai összetétele; emberi (családi, baráti) kapcsolatok, közösség megléte; lakosság barátságossága.

A 2018 és 2019-ben (online és papír alapon) végzett felmérés 1201 fős értékelhető mintát eredményezett. Az első kérdőíves megkérdezés 2018 nyarán zajlott, a kitöltött kérdőívek száma 844 volt, amit 2019 nyarán 1201-re si-



került növelni. Az adatgyűjtés során egyetemi hallgatókon és oktatókon, kutatókon kívül, önkormányzatokat is megkértünk a kérdőív terjesztésére. Az adatfelvétel papír alapon és online történt, önkényes és hólabda mintavételi eljárással. Bár a vizsgált populáció nagysága tükrében a kutatás erőforrásai nem tették lehetővé a reprezentatív felmérést, eredményeinket mégis relevánsnak találjuk, mivel a két nyáron történt megkérdezés eredményei nem mutatnak szignifikáns eltérést.

A kutatás előzményének tekinthető korábbi tanulmányunkban (Fekete-Berzsenyi, 2019; Fekete-Berzsenyi & Banász, 2020) bemutattuk az átlagok alapján a teljes minta véleményét arról, hogy mennyire elégedettek az egyes települési tényezőkkel, azok fontosságához képest. Jelen tanulmányban ismertetjük a felmérésünk eredményét életkor szerinti bontásban is. Feltételeztük, hogy azt, hogy valaki mennyire tartja fontosnak az egyes települési

tényezőket, illetve mennyire elégedett ezekkel, a demográfiai tényezők közül befolyásolhatja az emberek neme, végzettsége, életkora is. A 2. táblázatban összefoglalt 162 darab kapcsolatvizsgálatot végeztük el, a névleges skálán mérhető nemek esetében a Cramer mutatóval (mivel asszociációs kapcsolatok erősségét mérő mutató szükséges), a sorrendi skálán mérhető végzettség és az életkor esetén a Kendall-féle tau mutatóval (mivel ez alkalmas a rangkorrelációs kapcsolatok erősségének mérésére). A Cramer mutató 0-1 közti értéket vehet fel, a Kendall-féle tau -1 és 1 között mozog. Abszolút értékeik minél közelebb vannak 1-hez, annál erősebb kapcsolatot jeleznek.

Amiatt döntöttünk úgy, hogy a későbbi elemzéseinket életkor szerinti bontásban fogjuk elvégezni, mivel a 2. táblázat utolsó – eredményeket összegző – sorai azt mutatják, hogy a fontosság és az elégedettség az életkorról áll a legtöbb esetben szignifikáns kapcsolatban. Továbbá, a települési

2. táblázat

**Kapcsolatvizsgálatok:  
települési tényezők vs. demográfia**

	Potenciális magyarázó változók					
	Nem		Végzettség		Életkor	
	F	E	F	E	F	E
Megközelíthetőség	0,105	0,081		0,062	0,049	
Infrastruktúra	0,088	0,080			0,060	-0,055
Helyi tömegközlekedés	0,101	0,093	-0,167		-0,095	
Parkolási lehetőségek	0,089			0,074		
Járda megléte	0,109	0,100				-0,169
Kerékpárút megléte			0,097	0,108	0,086	
Település természeti adottságai	0,097	0,089	0,136	0,134	0,186	0,122
Település történelme, hagyományok, tradíciók					0,200	0,056
Közüntézményekkel való ellátottság			-0,077	0,060	0,062	
Egészségügyi ellátás	0,091					0,053
Oktatási intézmények	0,105		-0,085	0,064	-0,076	
Vásárlási lehetőségek	0,108	0,091	-0,081			
Megélhetési költségek	0,097		-0,125			
Kedvező ingatlanárak						0,067
Folyamatos fejlesztések a településen	0,087	0,094	0,065		0,149	-0,117
Munkalehetőségek	0,099	0,114	-0,110		-0,082	-0,099
Pihenés, feltöltődés lehetőségei	0,087		0,074	0,085		
Szórakozási lehetőségek, éjszakai élet		0,088	-0,123		-0,203	
Kulturális programok választéka			0,064		0,097	
Látnivalók mennyisége és minősége	0,089			0,058		
Éttermek, vendéglátás	0,094	0,083				-0,100
Lakosság korösszetétele, etnikai összetétele				0,101	0,081	0,057
Emberi kapcsolatok, közösség			0,057	0,128	0,093	
Lakosság barátságossága				0,082	0,127	
Lakókörnyezet állapota			0,104	0,065	0,124	-0,076
Közbiztonság			0,107	0,134	0,138	0,063
Nyugalom			0,075		0,150	
Legnagyobb érték:	0,109	0,114	0,167	0,134	0,203	0,169
Szignifikáns kapcsolatok száma:	15	10	16	13	18	12
	25		29		30	

Rövidítések: F: fontosság, E: elégedettség.

Üres cellák: nem szignifikáns kapcsolatok.

Háttérszín (a szignifikáns kapcsolatok esetén): a sötétebb háttérszín erősebb kapcsolatot jelez.

Forrás: saját kutatás

lési tényezőknek mind a fontossága, mind az ezekkel való elégedettség az életkorral állt legerősebb kapcsolatban. A kérdőívben mindenki maga írhatta be az életkorát. A válaszolók fele 37 évnél fiatalabb volt, emiatt két életkor-kategóriára bontottuk a mintát: legfeljebb 37 évesek, 37 évnél idősebbek. Az eredményeket minden válaszolóra, továbbá erre a két korcsoportra fogjuk bemutatni.

A kutatás módszereként a réselemzés elvégzésére a fontosság-elégedettség (ISA) elemzést alkalmazzuk, melynek eredményeit diagonális mátrixban szemléltetjük.

A szakirodalmi részben ismertettük a fontosság-elégedettség mátrixszal kapcsolatos három fő vitakérdést: az átlag vagy a medián szerepeljen a mátrix tengelyein, mekkora legyen a tengelyek terjedelme, illetve a kvadránsvonalak hol legyenek elhelyezve a tengelyeken?

A tengelyeken az átlagokat fogjuk szerepeltetni, két ok miatt. Egyrészt, mert a szakirodalmi fejezetben is említettük, hogy a kutatók többsége is ezt használja, másrészt mert a medián (vagy akár) a módusz (azaz a leggyakrabban előforduló, tipikus válasz) alapján kevésbé tudnánk megkülönböztetni az egyes települési tényezőkről alkotott véleményt. Ennek oka, hogy a 27 települési tényező fontossága, illetve az ezekkel való elégedettség kapcsán vizsgálható (27x2=) 54 indikátor közül a fiatalabbak és idősebbek véleményének módusza (az 1-5 skálán adott leggyakoribb válaszok) 41 esetben megegyezett, a medián (az 1-5 skálán adott válaszok közül az az érték, amelynél kevesebb pontszámot adott a válaszolók fele) pedig 39 esetben. A válaszok átlaga viszont mind az 54 indikátor esetében más, így jobban differenciálható a két korcsoport véleménye is.

A tengelyek terjedelme kapcsán a mátrixokat elkészítjük a szakirodalomban említett skála- és adatorientált megközelítés szerint is, vagyis úgy, hogy a tengelyeken a teljes Likert-skála legyen látható 1-től 5-ig (skálaorientált megközelítés), illetve kinagyított változatban is, amikor a tengelyeken csak az adatok látszódnak (adatorientált megközelítés).

A kvadránsvonalakat minden esetben a tengelyek felezőpontjánál helyezzük el.

### Kutatási eredmények

A települési tényezőkkel kapcsolatos kérdések esetén a válaszadási hajlandóság viszonylag magas volt. Az egyes települési tényezők fontosságára a minta 7-13%-a nem válaszolt, az elégedettség esetén pedig 8-23% nem jelölte be véleményét.

A válaszok móduszát, azaz a tipikus, leggyakoribb válaszokat tekintve elmondható, hogy a válaszadók tipikusan minden települési tényezőt fontosnak vagy nagyon fontosnak ítélték, azaz az 1-től 5-ig terjedő skálán a 4-es, illetve az 5-ös értékeket jelölték legtöbbször. A 27 tényező közül csak 5-öt értékelték 4-esre, ezek: a település történelme, hagyományok, tradíciók; a szórakozási lehetőségek, éjszakai élet; a kulturális programok választéka; a látnivalók mennyisége és minősége; valamint a lakosság korösszetétele, etnikai összetétele.

Az elégedettségre adott leggyakoribb válaszok válto-

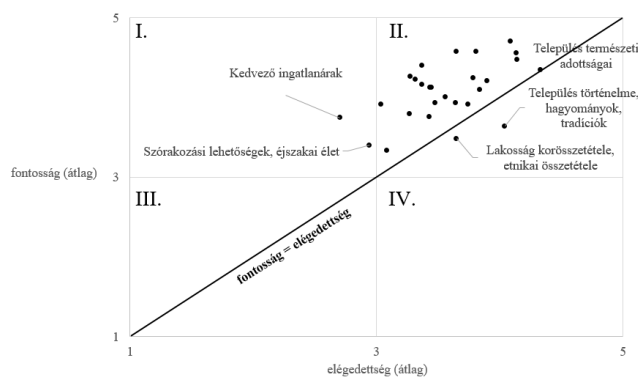
zatosabb képet mutatnak, bár itt is azt látni, hogy inkább elégedettek a lakosok, mint elégedetlenek. Legrosszabb esetben is közepesre (3-asra) értékelték az elégedettségüket. Kilenc tényező kapcsán adták ezt az értékelést, ami azt jelenti, hogy a többség ezekkel a leelégedetlenebb: helyi tömegközlekedés; parkolási lehetőségek; egészségügyi ellátás, egészségügyi szolgáltatások; vásárlási lehetőségek; megélhetési költségek; kedvező ingatlanárak; folyamatos fejlesztések a településen; munkalehetőségek; szórakozási lehetőségek, éjszakai élet.

Csak 3 olyan tényező volt, amellyel a többség maximálisan (5) elégedett, mégpedig: megközelíthetőség, település természeti adottságai, nyugalom. A maradék 15 tényezőt 4-esre értékelték, azaz inkább elégedettek velük, mint elégedetlenek.

A 3. ábra szemlélteti a válaszok átlagait. Csak az ábra felső részére (az I. és II. kvadránsba) kerültek adatok, vagyis a válaszok átlagát tekintve minden települési tényezőt inkább fontosnak tartanak, mint kevésbé fontosnak. Elégedettség tekintetében csak két tényezővel elégedetlenebb az átlag balatonai, mint elégedett: az ingatlanárakkal és a szórakozási lehetőségekkel. Csak ez a két tényező került az I. síknegyedbe, amely esetén a szakirodalom azt javasolja, hogy ezek fejlesztésére kell leginkább koncentrálni. Az összes többi 25 települési tényező a II. síknegyedben található, azaz már jelenleg is jó gyakorlatnak minősülnek, szintjük fenntartása ajánlott a szakirodalom alapján.

3. ábra

Települési tényezők: átlagos fontosság vs. elégedettség, skálaorientált megközelítés



Forrás: saját kutatás

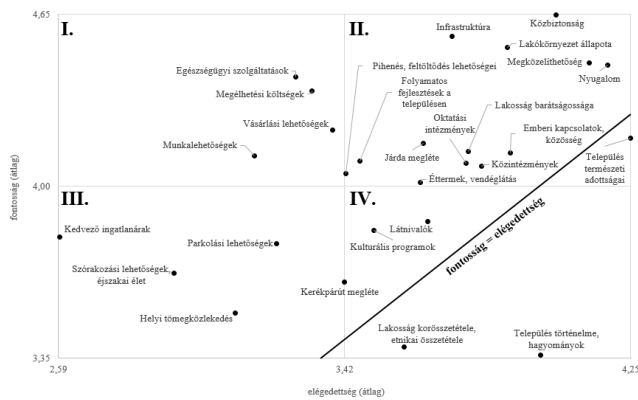
Majdnem a 45 fokos átló mentén helyezkednek el a település természeti adottságai, azaz e tényezővel való elégedettség megegyezik annak fontosságával. Az átló alatt csak két tényező látható, e két tényezővel elégedettebbek, mint amennyire fontosnak tartják ezeket: a település történelme, hagyományok, tradíciók, valamint a lakosság korösszetétele, etnikai összetétele. Az összes többi (24) tényezővel kevésbé elégedettek, mint amennyire fontosnak tartják őket. A 3. ábra kinagyított változata korábbi tanulmányunkban található (Fekete-Berzsenyi & Banász, 2020). Az eredmények összhangban vannak Oh (2001) említett „mennyezeti effektusával”, miszerint a túlértékelt pontszámok miatt a skálaorientált megközelítés alkalma-

zásakor (amikor a tengelyeken a teljes, 1-től 5-ig terjedő Likert-skálát szemléltetjük) a legtöbb attribútum a II. Jó gyakorlat fenntartása nevű síknegyedbe esik. Mivel e probléma kiküszöbölésére a szakirodalom az adatorientált megközelítést javasolja, a további ábrákon a tengelyek terjedelme csak az adatok terjedelmével lesz egyenlő.

A 4. és az 5. ábra a 3. ábrát bontja meg a fiatalabbak (4. ábra) és az idősebbek (5. ábra) véleményére, adatorientált megközelítésben szemléltetve.

4. ábra

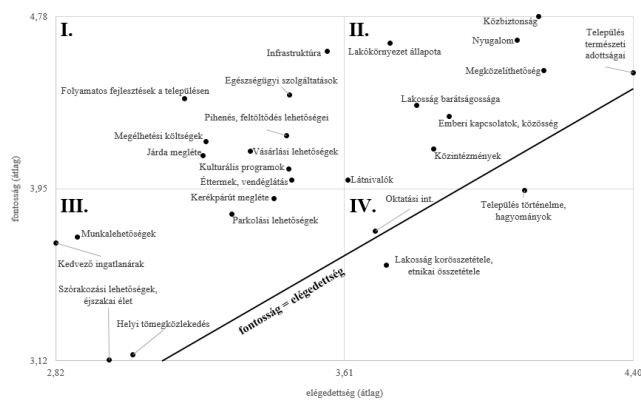
**A fiatalabbak (legfeljebb 37 évesek) átlagos véleménye a települési tényezőkről, adatorientált megközelítés**



Forrás: saját kutatás

5. ábra

**Az idősebbek (37 évnél idősebbek) átlagos véleménye a települési tényezőkről, adatorientált megközelítés**



Forrás: saját kutatás

A 4. és 5. ábrákon berajzolt átlók mentén a tényező fontossága egyenlő a vele való elégedettséggel. Ez a fiatalabbaknál a település természeti adottságai esetében tapasztalható leginkább, az idősebbeknél pedig az oktatási intézmények esetében. Az ábra átló alatti részén lévő tényezőkkel elégedettebbek a balatoniak, mint amennyire fontosnak tartják őket. Elsősorban nem ezek fejlesztésére érdemes beruházni, viszont szinten tartásuk indokolt annak érdekében, hogy továbbra is inkább elégedettebbek

legyenek velük a lakosok, azok fontosságához képest. Mindkét korosztálynál ide tartozik az a két tényező, amely a korcsoportokra való bontás előtt is idekerült (a 3. ábrán): egyrészt a település történelme, hagyományok, tradíciók, másrészt a lakosság kor- és etnikai összetétele. Ezeken felül a fiatalabbak még a település természeti adottságai is nagyobb mértékben elégedettek, mint amennyire fontosnak tartják.

A települési tényezők többsége az átló felett található, vagyis elégedetlenebbek velük, mint amennyire fontosnak tartják őket. Minél nagyobb a települési tényezőt jelző pontnak az átlótól vett vízszintes távolsága, annál inkább elégedetlenek az adott tényezővel, annak fontosságához képest. A szakirodalom (hivatkozások) alapján azon tényezők fejlesztésére érdemes elsősorban fókuszálni, amelyeknek az átlótól vett vízszintes távolsága a legnagyobb.

Az a terület, ami a módszertan alapján leginkább fejlesztésre ajánlatos (az I. koncentráció nevű negyed területe) eltérőképpen alakul a két korosztálycsoportban (a 4. és az 5. ábrán). A 37 évnél fiatalabbaknál az egészségügyi szolgáltatások, a megélhetési költségek, a vásárlási lehetőségek és a munkalehetőségek tartoznak ide. Az idősebb korosztályba tartozóknál a fiatalabbaknál említett tényezők kiegészülnek még az infrastruktúra, folyamatos fejlesztések a településen, pihenés és feltöltődés lehetőségei, járda megléte, kulturális programok, éttermek és vendéglátás tényezőkkel. Ezen változók mindegyike a kulturális programok kivételével a fiatalabb korosztálynál a II. jó gyakorlat fenntartása nevű negyedben szerepel.

Számszerűsítettük, hogy a két életkorcsoport véleménye mennyivel tér el a teljes (1201 fős) minta átlagától. Mivel az 1-5 skálán mért válaszok korcsoportonként számított átlagai csak legfeljebb 0,3-del tértek el a teljes minta átlagától, ezért az eltérések nagysága helyett azok előjelére fókuszálunk. A 3. táblázat tartalmazza az eredményeket, vagyis azt, hogy a teljes mintán számolt eredményekhez képest a fiatalok, illetve az idősebbek esetén hogyan módosul az egyes települési tényezők fontossága és az ezekkel való elégedettségerzetük.

A 3. táblázat alapján a következő megállapítások tehetőek a fiatalabbak és idősebbek véleményéről, a teljes minta összegzett véleményéhez képest.

A táblázat A) részébe került 7 települési tényező az, amely a fiataloknak fontosabb és elégedettebbek velük. Ugyanez a 7 tényező az idősebbek számára kevésbé fontos és kevésbé is elégedettek velük. A táblázat B) részében az a 3 tényező található, amelyek a fiataloknak fontosabbak, de kevésbé elégedettek velük. Erre a 3 tényezőre ellentétes megállapítások tehetőek az idősebbek esetén: ezek az idősebbeknek kevésbé fontosak, viszont elégedettebbek velük, mint a teljes minta.

A táblázat C) részében 6 olyan tényező található, amely a fiataloknak kevésbé fontos, viszont elégedettebbek velük, míg az idősebbeknek fontosabb és kevésbé elégedettek ezekkel. Mindemellett mindkét korcsoport számára van még egy tényező, amivel a fiatalok ugyanúgy elégedettebbek, az idősebbek pedig kevésbé, azonban a fontosság tekintetében nem állítható egységesen mindkét korosztályról az, hogy a fiataloknak kevésbé fontos, és az

idősebbeknek lenne fontosabb. A fiataloknak kevésbé fontosabb az emberi (családi, baráti) kapcsolatok, közösség megléte. Az idősebbeknek fontosabb a kerékpárút megléte.

még nem vizsgálták korcsoportonként a lakosoknak a települési tényezőkről alkotott véleményét.

A felmérésünk során feltett kérdések meghatározásakor figyelembe vettük az eddigi magyarországi és nemzetkö-

3. táblázat

Átlagos fontosság és elégedettség, fiatalabbak vs. idősebbek

		fontosság: a teljes (1201 fős) mintához képest		
		a fiataloknak fontosabb, az idősebbeknek kevésbé fontos	a fiataloknak kevésbé fontos	az idősebbeknek fontosabb
elégedettség: a teljes (1201 fős) mintához képest	a fiatalok elégedettebbek, az idősebbek kevésbé elégedettek	<b>A)</b> 1. Munkalehetőségek 2. Helyi tömegközlekedés 3. Oktatási intézmények 4. Megélhetési költségek 5. Vásárlási lehetőségek 6. Járdá megléte 7. Éttermek, vendéglátás	<b>C)</b> 1. Infrastruktúra (pl.: gáz, víz, csatornázottság, utak állapota, közvilágítás) 2. Lakókörnyezet állapota (pl.: zöldterületek, tisztaság, rendezettség) 3. Látnivalók (mennysége és minősége) 4. Folyamatos fejlesztések a településen 5. Kulturális programok választéka 6. Nyugalom	
			Emberi (családi, baráti) kapcsolatok, közösség megléte	Kerékpárút megléte
	a fiatalok kevésbé elégedettek, az idősebbek elégedettebbek	<b>B)</b> 1. Szórakozási lehetőségek, éjszakai élet 2. Kedvező ingatlanárak 3. Egészségügyi ellátás, egészségügyi szolgáltatások	Kerékpárút megléte	<b>D)</b> 1. Parkolási lehetőségek 2. Közintézményekkel való ellátottság 3. Közbiztonság 4. Pihenés, feltöltődés lehetőségei (wellness, amatőr sport, strand) 5. Lakosság korösszetétele, etnikai összetétele 6. Lakosság barátságossága 7. Megközelíthetőség 8. Település természeti adottságai 9. Település történelme, hagyományok, tradíciók

Forrás: saját kutatás

A táblázat D) részébe sorolódott a legtöbb tényező. Közülük kilencről állíthatjuk azt, hogy a fiataloknak kevésbé fontos, és kevésbé elégedettek velük, az idősebbek pedig fontosabb és elégedettebbek is ezekkel. A 10. tényezőben nem fed át a két korosztály. E tényező a C) résznél említett kivétellel egyezik meg: az idősebbeknek az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a teljes mintára számolt átlag, a fiataloknak pedig a kerékpárút kevésbé fontos, mint az összesített mintának.

Összefoglalás, következtetések

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy melyek azok a települési tényezők, amelyeket a Balaton térség lakossága fontosnak tart, és azokkal mennyire elégedett – tettük mindezt a fiatalabb és az idősebb korosztály szemszögéből. Eredményeink abból a szempontból újszerűek, hogy a viszonylag fiatal (2016 decemberében meghatározott) Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térségben (GOV, 2016)

zi kutatásokat annak tekintetében, hogy tipikusan milyen települési tényezők képezték az eddigi megfigyelések tárgyát, mindezt természetesen Lengyel (2003) ajánlása alapján a régió speciális karakterisztikájához alakítva. Számos szerző (Chen, Yang, Lin, & Yeh, 2007; Insh & Florek, 2010; Marien, 2013; Barreira, Guimarães, & Panagopoulos, 2017; Horton & Goers, 2019; Szabó, Tóth-Kaszás, Jakobi, & Banász, 2019) javallata alapján a fontosság és az elégedettség szimultán értékelése mellett döntöttünk.

A települési tényezők fontosságának értékelése során a Balaton térségre vonatkozó eredményeink több tényező esetén egybevágnak Koltai (2017) országos felmérésen alapuló megállapításával. Ilyen egyrészt a közbiztonság kimagasló fontossága, amely a mi eredményeinkben is a legfontosabb tényezőként jelent meg mindkét vizsgált korosztály számára. Másik, Koltaihoz (2017) hasonló megállapításunk, hogy a fiatalabb korosztálynak kevésbé fontos a település történelme, hagyományai. A szabadidő eltöltésének lehetőségei témakörben Koltaihoz (2017) csak

részben hasonló eredményeket kaptunk, aki szerint a fiatalabbaknak ezek fontosabbak. Kérdőívünkben több kérdés is érintette a szabadidő témakörét: pihenés, feltöltődés lehetőségei (wellness, amatőr sport, strand); szórakozási lehetőségek, éjszakai élet; kulturális programok választéka; a látóvalók száma, színvonala. Ezek közül mi csak a szórakozási lehetőségek, éjszakai élet tényező esetén tapasztaltuk azt, hogy fontosabb a fiatalabbak számára.

Az eredmények bemutatásának eszköze az ISA mátrix volt, melynek egyes negyedeiben konkrét cselekvési tervek fogalmazhatók meg. A módszertan szerint az I. (koncentráció) negyed területére eső települési tényezőket érdemes fejleszteni, mivel az ide kerülő tényezők fontosak a megkérdezett lakossági kör számára, ugyanakkor az adott tényezővel való elégedettségük alacsony. Kutatási eredményeink tükrében ezzel kapcsolatban a következő megállapításokat tesszük a fiatalabb és az idősebb korosztályra vonatkozóan. Mindkét korosztály számára fontos lenne a következő három tényező fejlesztése: egészségügyi szolgáltatások, megélhetési költségek, vásárlási lehetőségek. A fiatalabb korosztály (legfeljebb 37 évesek) esetében még a munkalehetőségek tartoznak e kategóriába. Az idősebb korosztály (37 évnél idősebbek) esetében további hat települési tényező szerepel a fejlesztésre ajánlott területek között, ezek: infrastruktúra (pl.: gáz, víz, csatornázottság, utak állapota, közvilágítás), folyamatos fejlesztések a településen, pihenés és feltöltődés lehetőségei, járda megléte, kulturális programok, éttermek és vendéglátás.

Az ISA módszertan megfelelő és könnyen értelmezhető eszközt ad a helyi, regionális döntéshozók kezébe annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló szűkös fejlesztési forrásokat azokra a területekre irányítsák, melyek fontosak a megcélzott lakossági kör számára. Az elégedettség és fontosság közti rés nagyságának ismerete a fejlesztési források elosztása feletti döntések meghozatala során hasznos ismeretekkel szolgálhat arra vonatkozóan, hogy a Balaton térség lakossága miként prioritizálja a települési tényezők fejlesztését. Kutatásunk eredményei között számos olyan tényező szerepel, melyekre a döntéshozóknak ráhatásuk lehet, és ezek közül külön is kiemelnénk azokat, melyek fejlesztése a régió turisztikai jellege miatt is nagyon hangsúlyos lehet. Ezek, a helyi lakosok véleménye szerint fejlesztendő területek, melyek a turizmust is befolyásolhatják: vásárlási lehetőségek, infrastruktúra, pihenés és feltöltődés lehetőségei, járda megléte, kulturális programok, éttermek és vendéglátás. Ezen tényezők fejlesztése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az idelátogatók jól érezzék magukat, ezáltal további utazásokat indukálva.

## Jelen kutatás korlátai és lehetséges jövőbeni kutatási irányok

Kutatásunk korlátai között említhető a vizsgált minta nem reprezentatív jellege. Ennek ellenére a nagy mintánk eredményeit hasznosnak tartjuk, mivel a két év (2018 és 2019) nyarán végzett mintavétel során nem mutatkozott szignifikáns különbség a fontosság és elégedettség átlagokban.

Mi több, érdemesnek tartanánk a közeljövőben újra elvégezni a kérdőívezést. Olyan érdekes kérdésekre keres-

nénk a választ, hogy a COVID-19 járvány hatására vajon már az I. síknegyedbe kerülne a fiatalabb korosztály számára is az egészségügyi szolgáltatások, illetve az idősebbek számára a munkalehetőségek?

További korlátként említhető, hogy a helyi döntéshozók nem tudnak befolyásolni minden, a tanulmányban szereplő tényezőt, például a lakosság barátságosságát. A települési tényezők fontossága, illetve az ezekkel való elégedettség nem csak életkor szerint különbözhet. További kutatási irányként érdekes lenne megvizsgálni az eredményeket végzettség szerint, vagy településtípusonként (partmenti vs. nem partmenti településeken élők, községben vs. városban élők véleménye), vagy a településhez való kötődés jellege szerint (helyi lakosok vs. csak nyaralóval rendelkezők).

Eredményeink inspirációként szolgálhatnak a döntéshozó szakemberek számára, hogy a szűkös erőforrások elosztásakor melyek azok a területek, melyek a Balaton térség lakossága számára fontosak és kevésbé elégedettek velük. Mindezt könnyen értelmezhető mátrix formában vizualizáltuk. A felhasznált ISA mátrix módszertani dilemmái a téma iránt érdeklődő kutatói közösség számára lehet gondolatébresztő.

## Felhasznált irodalom

- Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance values for importance-performance analysis: A formula for spreading out values from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60(2), 115–121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.009>
- Barreira, A. P., Guimarães, M. H., & Panagopoulos, T. (2017). What Is More Important to Residents: A City's Attractiveness or Citizens' Residential Satisfaction? An Analysis of the Explanatory Attributes in Shrinking Cities of Portugal. In *New Dimensions in Community Well-Being* (pp. 129-151). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-55408-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-55408-2_7)
- Boley, B., McGehee, N., & Hammet, A.L. (2017). Importance-performance analysis (IPA) of sustainable tourism initiatives: The resident perspective. *Tourism Management*, 58(Febr), 66-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.002>
- Chen S., Yang C., Lin W., & Yeh T. (2007). Service quality attributes determine improvement priority. *The TQM Magazine*, 19(2), 162-175. <https://doi.org/10.1108/09544780710730005>
- Dwyer, L., Dragičević, V., Armenski, T., Mihalič, T., & Knežević, C. L. (2016). Achieving Destination Competitiveness: an Importance – Performance Analysis of Serbia. *Current Issues in Tourism*, 19(13), 1309-1336. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.944487>
- Fekete-Berzsenyi, H. (2019). A Balaton térsége mint élettér III.: Települési tényezők – fontosság vs. elégedettség. In Sulyok, J., Banász, Zs., Fehérvölgyi, B., Hiezl, K. & Szabó, R. (Eds.), „Mi, balatoniak...” *A Balatoni Turisztikai Kutatóintézet tanulmánykötete* (pp. 77-82). Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó. [https://www.gtk.uni-pannon.hu/wp-content/uploads/2019/11/batuki\\_tanulmánykötet\\_2018\\_nyomda-v3.pdf](https://www.gtk.uni-pannon.hu/wp-content/uploads/2019/11/batuki_tanulmánykötet_2018_nyomda-v3.pdf)

- Fekete-Berzsenyi, H., & Banász, Zs. (2020). Települési tényezők a Balaton régióban - 2018 és 2019 nyarán végzett fontosság vs. elégedettség felmérés eredményei. *Comitatus*, 30(235), megjelenés alatt.
- Griffin, T., & Edwards, D. (2012). Importance – performance analysis as a diagnostic tool for urban destination managers. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 32-48. <http://dx.doi.org/10.1080/13032917.2011.653630>
- GOV (2016). 429/2016 (XII. 15.) Korm. rendelet a turisztikai térségek és a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek meghatározásáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600429.KOR&txtrefereer=00000001.TXT>
- GOV (2000). 2000. évi CXII. törvény a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Területrendezési Tervének elfogadásáról és a Balaton Területrendezési Szabályzat megállapításáról. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000112.TV>
- Hernandez, S., Monzon, A., & de Oña, R. (2016). Urban transport interchanges: A methodology for evaluating perceived quality. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 84(Febr), 31–43. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2015.08.008>
- Horton, G., & Goers, J. (2019). A Revised Kano Model and its Application in Product Feature Discovery [on-line]. [https://www.researchgate.net/publication/332304132\\_A\\_Revised\\_Kano\\_Model\\_and\\_its\\_Application\\_in\\_Product\\_Feature\\_Discovery](https://www.researchgate.net/publication/332304132_A_Revised_Kano_Model_and_its_Application_in_Product_Feature_Discovery)
- Insch, A., & Florek, M. (2010). Place Satisfaction of City Residents: Findings and Implications for City Branding. In Ashworth, G., Kavaratzis, M., & Elgar, E. (Eds.), *Towards Effective Place Brand Management* (pp. 191-204). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849806398.00017>
- Joppe, M., Martin, D. W., & Waalen, J. (2001). Toronto's image as a destination: a comparative importance - satisfaction analysis by origin of visitor. *Journal of Travel Research*, 39(3), 252-260. <https://doi.org/10.1177/004728750103900302>
- Koltai, Z. (2005). A magyarországi városok versenyképességének lakossági megítélése. *Tér és Társadalom*, 19(3-4), 23-41. <https://doi.org/10.17649/tet.19.3-4.1017>
- Koltai, Z. (2015). Településtípusok lakóhelyi vonzeróinak értékelése. *Földrajzi Közlemények*, 139(3), 213-225. [https://foldrajzitariasasag.hu/downloads/foldrajzi\\_kozlemenyek\\_2015\\_139\\_evf\\_3\\_pp\\_213.pdf](https://foldrajzitariasasag.hu/downloads/foldrajzi_kozlemenyek_2015_139_evf_3_pp_213.pdf)
- Koltai, Z. (2016). Városok vonzereje országos és regionális léptékben. In Lengyel, I. & Nagy, B. (Eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 272-289). Szeged: JATEPress. <http://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=59335>
- Koltai, Z. (2017). A települési vonzerók magyarországi megítélése. Assessment of the attractions of the residential place in Hungary. *Közép-Európai Közlemények*, 10(3), 91-106. <http://vikek.eu/wp-content/uploads/2017/12/KEK-No382017.3.sz%C3%A1m.pdf>
- KSH (2020). *A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák turisztikai régióként*. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_oga006a.html?back=/stadat\\_ksz](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oga006a.html?back=/stadat_ksz)
- Lengyel, I. (2003). *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. Szeged: JATE-Press.
- Lopes, S. D. F., & Maia, S. C. F. (2012). Applying importance-performance analysis to the management of health care services. *China-USA Business Review*, 11(2). <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2012.02.010>
- Lőrincz, K., Kóvári, E. M., & Banász, Zs. (2020). Miért jó Szentesen élni? – Egy hazai kisváros lakosságának életminősége és helyi kötődése. *Földrajzi Közlemények*, 144(1), 112-131. <https://doi.org/10.32643/fk.144.1.8>
- Marien, A. (2012). A sikeres településmarketing kulcsa az elégedett lakosság. In Piskóti, I. (ed.), *Marketing-kaleidoszkóp* (pp. 91-96). Miskolc: Miskolci Egyetem. <http://www.marketing-turizmus.hu/otka/n33.pdf>
- Marien, A. (2013). A lakossági elégedettség és a helyben maradáshoz vezető tényezők összefüggései. *Marketing & Menedzsment*, 47(1), 3-10. <http://www.marketing-turizmus.hu/otka/01.pdf>
- Martilla, J. A., & Carvey, D. W. (1975). Four subtle sins in marketing research. *Journal of Marketing*, 39(1), 8-15. <https://doi.org/10.2307/1250797>
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis, *The Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. <https://doi.org/10.2307/1250495>
- Minta, N. K., & Stephen, O. (2017). Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA) of Service Quality and Customer Satisfaction in the Ghanaian Banking Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 532-550. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i7/3120>
- Nemes Nagy, J. (1998). *A tér a társadalomkutatásban*. Budapest: Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület. [http://geogr.elte.hu/REF/REF\\_Kiadvanyok/Ter\\_a\\_tarsadalomkutatásban\\_NNJ.htm](http://geogr.elte.hu/REF/REF_Kiadvanyok/Ter_a_tarsadalomkutatásban_NNJ.htm)
- Nemes Nagy, J. (2016). Mezőterek a társadalomban és a gazdaságban. In Lengyel, I. & Nagy, B. (Eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 105-124). Szeged: JATEPress. <http://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=59325>
- Nisco, A., Riviezzo, A., & Napolitano, M. R. (2015). An Importance - Performance analysis of tourist satisfaction at destination level: evidence from Campania (Italy). *European Journal of Tourism Research, Varina University of Management*, 10, 64-75. <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/179>
- Nigro, H. O., & Císaro, S. E. G. (2016). The citizen satisfaction index: Adapting the model in Argentine cities. *Cities*, 56(July), 85-90. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.03.010>
- Oh, H. (2001). Revisiting importance–performance analysis. *Tourism Management*, 22(6), 617-627. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00036-X)

- Oláh, M. (2013). *Balaton Kiemelt Térség Fejlesztési Programja Helyzetértékelés I. Kötet*. Balatonfüred – Siófok: Balaton Fejlesztési Tanács. <https://balatonregion.hu/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1334>
- Pasaribu, P., Waryono, W., & Saputra, R. (2016). Measurement of Visitor's Satisfaction through Importance Performance Analysis (IPA) Method About Servicescape. In *International Conference on Tourism, Gastronomy, and Tourist Destination (ICTGTD 2016)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/ictgtd-16.2017.47>
- Piskóti, I., Dankó, L., Molnár, L., Nagy, S., & Szántó, Á. (2013). *A társadalmi marketing paradigmái-elméleti-módszertani alapozó kutatás*. OTKA Kutatási Jelentések. <http://www.marketing-turizmus.hu/otka/11.pdf>
- Piskóti, I., Nagy, S., Molnár, L., & Marien, A. (2012). Identification between individuals and places of residence. In Fam K., Józsa L. & Yang L. (eds.), *Conference Proceedings of Retracing the Silkroad: MAG Scholar Global Business Marketing and Tourism Conference* (pp. 1-10). <http://www.marketing-turizmus.hu/otka/12.pdf>
- Ramirez-Hurtado, J. M. (2017). The use of importance-performance analysis to measure the satisfaction of travel agency franchisees. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 51-64. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170105>
- Riviezzo, A., Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2009). Importance-performance analysis as a tool in evaluating town centre management effectiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(9), 748-764. <https://doi.org/10.1108/09590550910975808>
- Shieh, I. J., & Wu, H. (2009). Applying importance-performance analysis to compare the changes of a convenient store. *Quality & Quantity*, 43(1), 391-400. <https://doi.org/10.1007/s11135-007-9111-5>
- Silva, F., & Fernandes, P. (2010). Using importance-performance analysis in evaluating institutions of higher education: A case study. In *2010 International Conference on Education and Management Technology* (pp. 121-123). <https://doi.org/10.1109/icemt.2010.5657689>
- Silva, F. H., & Fernandes, P. O. (2011). Importance-performance analysis as a tool in evaluating higher education service quality: the empirical results of ESTiG (IPB). In Soliman, K. S. (ed.), *The 17th International Business Information Management Association Conference* (pp. 306-315). Milánó: University of Pavia. <http://hdl.handle.net/10198/7120>
- Szabó, M., Tóth-Kaszás, N., Jakobi, Á. & Banász, Zs. (2019). *Szakértői jelentés a KRAFT-index Nagykanizsa-Murafölde felméréséről*. Kőszeg: Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete (FTI), Institute of Advanced Studies (iASK), KRAFT Központ.
- Szirmai, V., & Váradi, Zs. (2009). A városréségi társadalmak versenyképesség-felfogása. In Szirmai V. (ed.), *A városréségi versenyképesség társadalmi tényezői* (pp. 185-190). Budapest-Pécs: Dialóg Campus.
- Tóth-Kaszás, N. (2018). A települési kötődés és a Z generáció - egy magyarországi középváros példája. *Deturope*, 10(2), 54-74. [http://www.deturope.eu/img/upload/content\\_64550946.pdf](http://www.deturope.eu/img/upload/content_64550946.pdf)
- Wade, D. J., & Eagles, P. F. (2003). The use of importance-performance analysis and market segmentation for tourism management in parks and protected areas: An application to Tanzania's national parks. *Journal of Ecotourism*, 2(3), 196-212. <https://doi.org/10.1080/14724040308668144>
- Zenker, S., Petersen, S., & Aholt, A. (2013). The Citizen Satisfaction Index (CSI): Evidence for a four basic factor model in a German sample. *Cities*, 31(April), 156-164. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.02.006>

# A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA A BELSŐ CSR-TEVÉKENYSÉGEK TÜKRÉBEN

## ANALYSING EMPLOYEE SATISFACTION REGARDING INTERNAL CSR ACTIVITIES

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (corporate social responsibility, azaz CSR) a nemzetközi tendenciákkal összhangban hazánkban is egyre nagyobb figyelmet kap. A munkavállalók és a hozzájuk kötődő CSR-tevékenységek a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyik legfontosabb dimenziói. A munkavállalókra azonban nemcsak a CSR-koncepció fordít figyelmet, hanem a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaiparban is rendkívül fontos szerepük van. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalatok, így a szállodák sikeres működésének is. A minőségi szolgáltatásnyújtás kulcseleme ugyanis az elégedett munkavállaló. A kutatás a dolgozói elégedettség és a belső CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) közötti kapcsolatot vizsgálja a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáinak munkavállalói körében. A kérdőíves felmérés alapján elmondható, hogy pozitív kapcsolat van a belső CSR és a dolgozói elégedettség között. Ugyanakkor a szállodák jellemzőit vizsgálva megállapítható, hogy a belső CSR alkalmazását nem befolyásolja a szálloda mérete és tulajdonviszonya.

**Kulcsszavak:**vállalati társadalmi felelősségvállalás, belső CSR, turizmus, szállodaipar, dolgozói elégedettség

In line with international research attention, corporate social responsibility (CSR) is receiving increases attention in Hungary as well. Workforce-related CSR activities are among the most important dimensions of CSR. Employees also play a significant role in the service sector, such as tourism and hospitality industries, because the recruitment and retention of skilled employees is a key element of success for service companies: satisfied employees are crucial to the successful operation of hotels. This study analysed the relationship between internal CSR and employee satisfaction among employees working in four- and five-star hotels in the Balaton region of Hungary. Based on the results of a questionnaire survey, it can be stated that there is a positive relationship between internal CSR and employee satisfaction. However, examining the characteristics of the hotels in question, it appears that the application of internal CSR is not affected by the size and ownership of the hotel.

**Keywords:** corporate social responsibility, internal CSR, tourism, hotel industry, employee satisfaction

### **Finanszírozás/Funding:**

Jelen publikáció/kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú „Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek” című projekt keretében jött létre.

This publication/research was supported by the “Sustainable, smart and inclusive regional and urban models” (EFOP-3.6.2-16-2017-00017) project which was co-financed by the European Union, Hungary and the European Social Fund.

### **Szerzők/Authors:**

Dr. Raffay-Danyi Ágnes, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (raffay.agnes@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Hajmásy Gyöngyi, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem, (hajmasy.gyongyi@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 09-én, javítva: 2020. 11. 03-án, elfogadva: 2021. 02. 24-én.

This article was received: 09. 09. 2020, revised: 03. 11. 2020, accepted: 24. 02. 2021.



A globalizációs folyamat erősödésének köszönhetően egyre több vállalat a gazdasági érdekeiken túlmutatva különféle környezeti és társadalmi kérdéseket is igyekszik figyelembe venni a működése során, vagyis kiemelt figyelmet szentel a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak (röviden: CSR, angolul: corporate social responsibility) (Feketéné Csáfor, 2009; Katona & Tessényi, 2015; Putzer, 2018; Csillag, 2010). A társadalmi felelősségvállalás alapvetően két dimenzió köré épül: a külső és a belső CSR. E kettő közül a vállalatok főként a külső CSR-ra összpontosítanak (Low, 2016). Az ide tartozó tevékenységek elsősorban a környezetvédelemhez, a jótékonykodáshoz és az önkéntes tevékenységekben való részvételhez kapcsolódnak és a helyi közösséget, az üzleti partnereket, a beszállítókat, a fogyasztókat, a különféle hatósági és kormányzati szerveket érintik (Géring, 2014; Feketéné Csáfor, 2009). A belső CSR pedig olyan tevékenységekre utal, amelyek közvetlenül a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez kapcsolódnak és kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalók egészségének és jólétének, hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére, az esélyegyenlőségre és a munka-magánélet egyensúlyára (Turker, 2009; Vives, 2006; Csapóné & Tóth, 2017; Low & Ong, 2015; Feketéné Csáfor, 2009). Ennek következtében a CSR alkalmazásának előnyei között szerepel az alkalmazottak motiválásának, megtartásának és az új munkaerő toborzásának elősegítése (Chan, Hon, Chan, & Okumus 2014; Appiah, 2019; Berezan, Raab, Yoo, & Love, 2013; Levy & Park, 2011; Kim, Rhou, Uysal, & Kwon 2017; Lee, Kim, Lee, & Li, 2012; Kucukusta, Mak, & Chan, 2013; Bauman & Skitka, 2012; Turner, McIntosh, Reid, & Buckley, 2019), mely a vállalati stratégia szempontjából is központi fontosságú. A társadalmilag felelős HR-menedzsment a munkavállalót, mint a vállalat lelkét tartja számon és úgy véli, hogy az elégedett, képzett és motivált munkavállalót hatékonyabb munkavégzés jellemzi. Mindezt a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaiparban is rendkívül fontos terület a belső CSR.

A terület fontossága ellenére azonban kevés figyelmet szentelnek azoknak a kutatásoknak, amelyek a CSR-t és annak hatásait a munkavállalók szemszögéből vizsgálják (Youn, Lee, & Lee, 2018; Bauman & Skitka, 2012). A dolgozói elégedettség vizsgálata – a belső CSR-ral elentétben – rendkívül népszerű téma a kutatók körében. Számos kutatás foglalkozik azzal, hogy mely tényezők járulnak hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához (Nemes & Szlávicz, 2011; Gyökér & Krajcsák, 2009; Noé, 2004; Yuen, Loh, Zhou, & Wong, 2018). Összefüggésében azonban kevés kutató vizsgálja a két tényező, azaz a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot. Ennek következtében a kutatás fő célja e két tényező közötti kapcsolat vizsgálata a humán erőforrás-igényes szállodaipar példáján keresztül.

A tanulmány során elsőként a kutatáshoz kapcsolódó szakirodalmi háttérrel tekintjük át, illetve bemutatjuk az erre épülő létrehozott kutatási modellt. Ezt követően kerül sor a primer kutatás ismertetésére. Végezetül a kutatás eredményeinek elemzésére, a hipotézisek értékelésére, valamint a kutatásból levont következtetések alapján a

javaslatok megfogalmazására kerül sor. Mindezek mellett ismertetjük a kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazását és a kutatás folytatásának további lehetőségeit is, de ugyanakkor megemlítjük a kutatás korlátait is.

## A kutatáshoz kapcsolódó elméleti háttér áttekintése

A kutatás során elsőként a kutatáshoz kapcsolódó szakirodalmi háttérrel ismertetjük. Először a vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének fejlődését és főbb fogalmi meghatározásait mutatjuk be a belső CSR-ra fókuszálva. Ezt követően a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységeket vitatjuk meg, valamint megvilágítjuk a belső CSR és a humán erőforrás-menedzsment (HRM) kapcsolatát. Ezután a munkavállalói elégedettség fogalmát és az azt befolyásoló tényezőket ismertetjük, kiemelve a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló eszközöket. A kutatás szempontjából fontos kiemelni a dolgozói elégedettség, valamint a belső CSR szolgáltató szektorban betöltött szerepét is.

## A vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének fejlődése és fogalmi meghatározásai, kiemelve a belső CSR-t

A CSR eredete az 1930-as évekre datálható, míg a „modern kori CSR” megjelenésének valódi időszaka csak az 1950-es évekre tehető. Kezdetben a CSR-t a vállalatvezető feladatának tekintették és a munkavállalók, mint érintettek nem szerepeltek kiemelten az egyes fogalmi meghatározásokban (Bowen, 1953; Frederick, 1960). Az 1970-es években gombamód szaporodni kezdtek a CSR meghatározására irányuló kezdeményezések, melyek közül több definícióban már a munkavállalók, mint érintettek is megjelennek. Az 1971-ben megfogalmazott CED modellben, vagyis a „három koncentrikus kör elméletben” a társadalmi és környezeti felelősség mellett a munkavállalóhoz köthető jogi felelősség is megjelenik, valamint az etikai felelősséghez kapcsolódóan az alkalmazottakkal való felelős bánásmódot is magában foglalja (CED, 1971). Johnson (1971) szintén kiemeli, hogy a felelősen működő vállalat figyelembe veszi a munkavállalókat is, melyet Jones (1980) azzal egészít ki, hogy mindezt a törvény által előírtakon túl, önkéntes alapon köteles megtenni. Carroll 1979-ben alkotta meg a CSP (*Corporate Social Performance*) modellt, mely a diszkrimináció és a munkahelyi biztonság kérdésével is foglalkozik. Az 1980-as években Drucker (1984) az emberi kompetenciára és a jól fizetett munkahelyekre helyezi a hangsúlyt. Az 1980-as évek egyik meghatározó tényezője a stakeholder-elmélet megjelenése, mely számos, a belső CSR meghatározására irányuló definíció és elmélet kiindulópontjául szolgál.

A Freeman (1984) nevével fémjelzett stakeholder-elmélet (magyar szóhasználatban érintett-elmélet) szerint a vállalatnak számos érintett érdekeit kell szem előtt tartania, illetve működése során figyelembe vennie. A vállalat első számú érintettjei közé tartoznak a munkavállalók is (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985; Braun, 2015). A

stakeholder-elméletet alapul véve a XXI. században a belső CSR-hoz kapcsolódó fogalmi meghatározások középpontjába kerülnek a munkavállalók, a munkavállalókkal való felelős bánásmód, valamint az alkalmazottak megbecsülése. Reder (1994) és Hopkins (1999) meghatározása például már elkülöníti a külső és belső érintetteket, mely utóbbi csoportjába sorolhatók a dolgozók is. A WBCSD, azaz a World Business Council for Sustainable Development (1999) megfogalmazása is számításba veszi az alkalmazottakat, és a következőképpen definiálja a CSR-t: az „üzleti világ elkötelezettségét jelenti, hogy hozzájáruljon a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, a családjaikkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve, az életminőség javítása érdekében.” Mindezek mellett az 1990-es évek végén jött létre a GRI (*Global Reporting Initiative*), melynek célja, hogy globális szinten egy egységes keretrendszer biztosítson a fenntarthatósági jelentések készítéséhez, mely a vállalatok részéről önként vállalt tevékenység. A GRI számos munkavállalóhoz kapcsolódó szabványt is magában foglal, mint például: sokszínűség és esélyegyenlőség, egyenlő díjazás nőknek és férfiaknak, diszkriminációmentesség.

A XXI. században, főként a globalizálódó üzleti világnak köszönhetően nemzetközi szinten is erősödött az érdeklődés a CSR iránt és egyre több definíció kezeli kiemelten az alkalmazottakat. A Business for Social Responsibility (2000), Foran (2001), Jackson & Hawker (2001), Vogel (2006), Levy & Park (2011), valamint az ISO (2008) meghatározása és Berkesné (2018) koncepciója szerint a CSR olyan gyakorlatok halmazában és olyan vállalati magatartásban mutatkozik meg, ahogy a vállalat

az alkalmazottakat kezeli. Ennek fontos eleme a munkavállalók megbecsülése, a munkakörülmények fejlesztése a törvényi előírásokon túl. A XXI. század elején Európában is kezdett érdeklődés mutatkozni a társadalmi felelősségvállalás iránt. Ennek egyik lépése a 2001-ben az Európai Bizottság (*European Commission, rövidítve EC*) által kibocsátott „Zöld Könyv” „A vállalati társadalmi felelősségvállalás európai keretfeltételei” címmel (EC, 2001), mely amellett, hogy definiálja a CSR fogalmát, a munkavállalóhoz kapcsolódóan is fogalmaz meg irányelveket, mint például: a munkahely biztonsága, munkahelyi egészségvédelem, oktatási és képzési programok kidolgozása és a munkaerő sokfélesége.

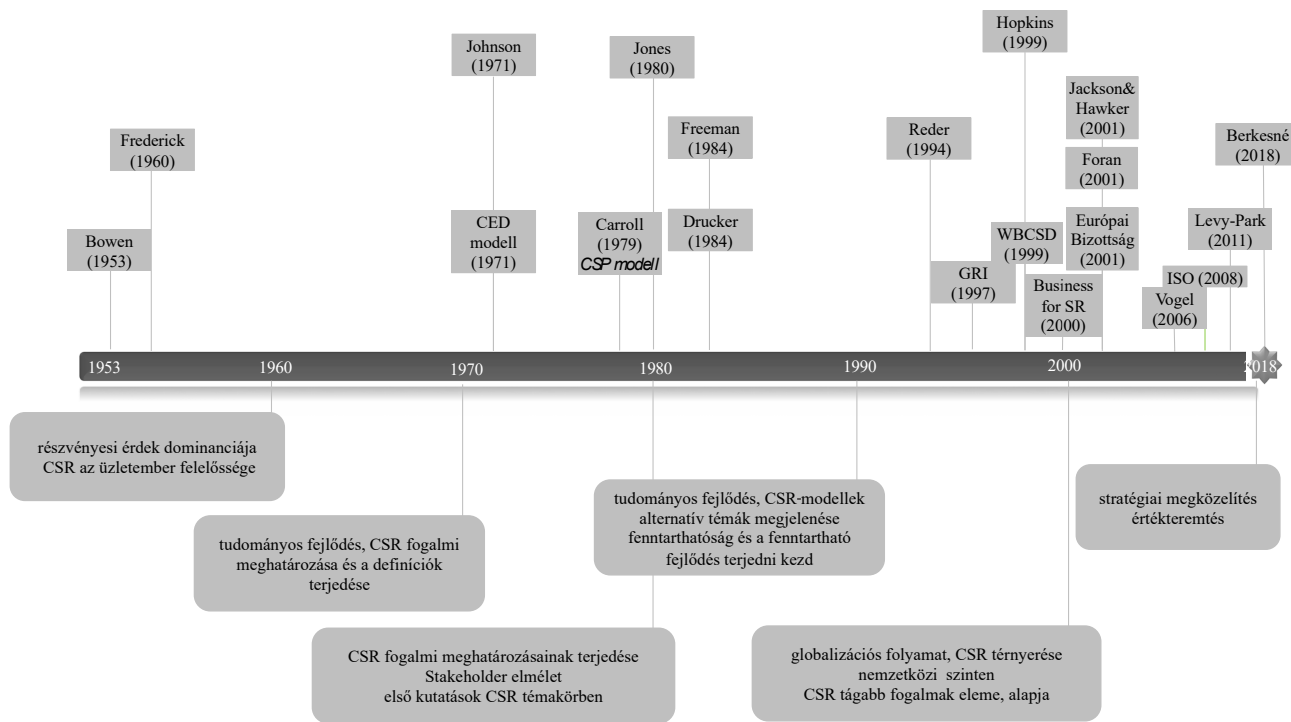
A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalmi meghatározásait és elméleti fejlődését tekintve át az 1. ábra. Jól látható, hogy a XXI. századra a CSR a vállalati stratégia fontos részévé vált, melynek kiemelt szereplői a munkavállalók és számos, munkavállalókra irányuló CSR-tevékenységet adaptálnak működésükbe. A következőkben ezeket a tevékenységeket tekintjük át.

### A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek

A belső CSR fejlődéstörténetének áttekintése után az alábbi nemzetközi és hazai szabványokat és irányelveket, úgy mint a UN Global Compact, ILO, OECD, GRI, EU „Zöld Könyv”, CSR index, ISO26000, CSR EMAT vizsgáltuk annak érdekében, hogy a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységeket meghatározzuk. Elsőként a szabványok és irányelvek rövid bemutatására kerül sor, majd

1. ábra

A CSR fejlődéstörténetének áttekintése a belső CSR szemszögéből



Forrás: szakirodalom alapján saját szerkesztés

pedig két összesítő táblázat (1. és 2. táblázat) segítségével ismertetjük a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek listáját, kiegészítve a tudományos szakirodalmi forrásokban szereplő belső CSR-tevékenységekkel.

Az ENSZ egyik kezdeményezése, a UN Global Compact tíz irányelve közül hat foglalkozik a munkavállalókkal, az emberi jogokkal és a munkaügyi szabványokkal (UNG, 2018).

Az 1919-ben létrejött ILO (*International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet*) a munkavállalók alapvető munkaügyi és szociális jogainak védelmét, a nemzetközi munkaügyi normák fenntartását és fejlesztését tűzte ki célul (ILO, 2018). Az OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) egy olyan nemzetközi szervezet, amely a kormányokkal, a politikai döntéshozókkal és az állampolgárokkal együtt olyan politikák és normák kidolgozásán munkálkodik, amelyek számos társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásra kínálnak megoldást a tagok számára (<https://www.oecd.org/>).

A munkavállalók szempontjából a szervezet a hatékony képzési és oktatási rendszer kialakítását hangsúlyozza, amely biztosítja a dolgozók számára a munkáltatók által fontosnak vélt készségeket, valamint lehetőséget kínál és ösztönzi az alkalmazottak élethosszig tartó tanulását. Mindemellett fontos a munkavállalók szociális védelme, az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód elve. Fontos pontja továbbá a megfelelő munkakörülmények kialakítása és a nemek közötti különbségek csökkentése.

A GRI (*Global Reporting Initiative*) független nemzetközi szervezetként segíti a vállalatokat a fenntarthatósági jelentések elkészítésében, mely egyébként önként vállalt tevékenység a cégek részéről, ahogy azt már korábban is említettük.

Az Európai Bizottsághoz kötött „Zöld Könyv” a vállalati társadalmi felelősségvállalás európai elterjedésének segítését és egy egységes európai keretrendszer biztosítását célozza. A „Zöld Könyv” kiemeli a munkavállalók szerepét és úgy véli, az alkalmazottakkal kialakított viszony nagyban befolyásolja a vállalat sikerességét. Ennek következtében több, munkavállalókra irányuló irányelvet is megfogalmaztak.

A 2009-ben a Reputation Institute and Boston College létrehozott CSR-index egyik dimenziója szintén a munkahelyhez kötődik. Itt főként az alkalmazottakkal való méltányos bánásmódot és a tisztességes bér fizetését emelik ki. A Boston College a „Zöld Könyv”-höz hasonlóan a vállalati siker kulcsaként tekint az elégedett dolgozókra.

Az ISO26000 szabvány 2010-ben jött létre. A társadalmi felelősségvállalás hét alapvető elemét határozza meg, melyek közül kettő is szervesen kapcsolódik a munkavállalókhoz: az emberi jogok és a munkaügyi gyakorlatok.

A CSR EMAT-ot (*a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági és menedzsmentértékelési eszköze*) Berkesné dolgozta ki 2018-ban. A CSR EMAT szerint a CSR-konceptió területei közé tartozik a menedzsment, a munkavállalók, a környezet, a társadalom, a termék és a szolgáltatás.

1. táblázat

A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek / I.

	UN Global Compact	ILO	OECD	GRI	EU „Zöld Könyv”	CSR index	ISO 26000	CSR EMAT	Szakirodalom
<i>Etikus magatartás</i>						x			
Egyenlő bánásmód (non diszkrimináció), esélyegyenlőség	x	x	x	x	x			x	x
Kényszermunka, gyermekmunka tilalma	x	x		x				x	
Női vezetői pozíciók ösztönzése, támogatása									x
Egyenlő fizetési és karrierlehetőség nőknek és férfiaknak				x	x			x	
Emberi jogok tiszteletben tartása	x			x			x	x	
Munkába való visszaülleszkedés segítése, anyasági védelem		x							
Egyesülési szabadság, kollektív jogok	x	x	x	x				x	
<i>Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltatók között</i>				x			x		
Magatartási etikai kódex									x
Munkavállalók felhatalmazása					x				
Rendszeres tájékoztatás a vezetés részéről					x			x	
A vezetés lehetőséget biztosít a dolgozóknak ötleteik, véleményük megosztására		x							
Korrekt viszony a menedzsment és a munkavállalók között								x	
Dolgozóielégedettség-felmérés								x	x

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az egyes szabványok és irányelvek is mutatják, a munkavállalók kiemelt szerepet töltenek be a CSR-konceptióban, és a dolgozói elégedettség növelésében is rendkívül fontos szerepük van. Ennek következtében bővebben is szó lesz a belső CSR és humánerőforrás-menedzsment kapcsolatáról, a dolgozói elégedettség fontosságáról, és arról, mely tényezők járulnak hozzá annak kialakulásához.

a személyzet igényeinek meghatározását, a tehetséges alkalmazottak toborzását, képzését, a teljesítmény mérését, a munkavállalói juttatások és kompenzációk kezelését, valamint az alkalmazottak nyilvántartásához kapcsolódó dokumentációt, adminisztrációt (Al-Refaie, 2015; Cheema & Javed, 2017; Karoliny, 2009). A 3. táblázat azokat a tevékenységeket foglalja össze, amelyek révén a CSR hozzá-

2. táblázat

A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek / II.

	UN Global Compact	ILO	OECD	GRI	EU „Zöld Könyv”	CSR index	ISO 26000	CSR EMAT	Szakirodalom
<i>A munka feltételei és szociális védelem</i>		X					X		
Munka-magánélet egyensúly		X			X			X	X
Családi nap, gyereknap a munkavállalók és gyermekeik részére									X
<i>Társadalmi párbeszéd</i>		X					X		
Munkaerő sokszínűsége				X	X	X			
Helyi munkaerő foglalkoztatása								X	X
Megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása					X				X
Szakmai gyakorlatos hallgatók foglalkoztatása					X				X
Szállodalátogatás középiskolai és felsőfokú intézmények hallgatói számára									X
<i>Munkahelyi egészségvédelem és biztonság (törvényi előírásokon felül)</i>		X	X	X	X		X	X	
Egészség- és sportprogramok, egészségügyi szűrések									X
Egészséges és tisztességes munkakörülmények								X	X
<i>Emberi fejlődés, előrelépési lehetőség és képzés</i>		X	X	X	X		X	X	X
Javadalmazás									
Béren kívüli juttatások								X	X
Méltányos bérezés		X				X		X	X
Elismerés, ösztönző és motivációs rendszer							X		

Forrás: saját szerkesztés

### A CSR és a humánerőforrás-menedzsment kapcsolata

Egy versenyképes vállalat stratégiájában manapság a felelős HR-menedzsment központi fontosságú. Ahhoz, hogy napjaink globalizált üzleti világában egy vállalat versenyképes tudjon maradni, elengedhetetlen a megfelelően képzett és lojális munkaerő.

Ebben nyújt segítséget a szervezeteknek a CSR, különösképp a belső CSR, amely olyan tevékenységekre utal, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez és kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalók egészségének és jólétének, valamint hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére, az esélyegyenlőségre és a munka-magánélet egyensúlyára (Turker, 2009; Vives, 2006; Csapóné & Tóth, 2017; Low & Ong, 2015). A HRM úgyszintén számos, munkavállalóhoz kötődő tevékenységet foglal magában, beleértve

járolhat a HRM-gyakorlatok sikerességéhez és vice versa. Voegtlin & Greenwood (2016) a HRM-gyakorlatok négy olyan csoportját határozta meg, amelyek esetén a CSR pozitív hatással lehet a HRM-gyakorlatok sikerességére, a toborzás és kiválasztás pillanatától egészen a munkavégzés során alkalmazható tevékenységekig.

Egy másik megközelítés a stakeholder-elmélet segítségével vizsgálja, illetve mutatja be a CSR és a HRM kapcsolatát, hisz a munkavállalók először a stakeholder, vagyis érintett-elmélet térhódításának köszönhetően váltak a CSR meghatározó szereplőivé (Géring, 2016; Low & Ong, 2015).

Mint ahogy Berkesné (2018) fogalmaz a munkavállalók alkotják a vállalkozás lelkét, ők a vállalat elsősorú érintettjei. Továbbá a CSR-stratégia kapcsán is hangsúlyozza a HRM szerepének fontosságát, mivel az elégedettebb, képzettebb és motiváltabb munkavállalók hatékonyabb munkát végeznek.

3. táblázat

Példák az egymást kölcsönösen segítő CSR-HRM-gyakorlatokra

HRM-gyakorlatok	A CSR-hoz hozzájáruló HRM-gyakorlatok	A CSR hozzájárulása a HRM-gyakorlatokhoz <i>A CSR hogyan tudja befolyásolni a különféle HRM-gyakorlatokat</i>
<b>Toborzás és kiválasztás</b>	HRM „ellenőrizheti” a potenciális alkalmazottak CSR témákkal szembeni érzékenységet  A HRM kiválaszthatja azokat a potenciális alkalmazottakat, akik leginkább közel állnak a szervezet CSR-stratégiájához és azonosulni tudnak a szervezet CSR-értékeivel	A CSR elősegítheti a tehetséges munkavállalók vonzását, mivel az álláskeresőket egyre inkább értékeli a CSR-ral kapcsolatos szempontokat  A CSR támogatja a sokféleséget és az esélyegyenlőséget
<b>Értékelés és motiváció</b>	A HRM elősegítheti a CSR-gyakorlatok és értékek iránti elkötelezettséget  A HRM elősegítheti, hogy a CSR-értékek társadalmilag felelős kultúrát teremtsenek a szervezetben	A CSR hozzájárulhat a társadalmilag felelős HRM-gyakorlatok értékeléséhez  A CSR hozzájárulhat a munkavállalók motiválásához, elősegíti az elkötelezettséget és a szervezeti célokkal való azonosulást
<b>Kompenzációs és jutalmazási rendszer</b>	A HRM hosszú távú kompenzációs rendszereket fejleszthet ki  A HRM ösztönözheti és jutalmazhatja a CSR-célok elérését is szolgáló gazdasági, társadalmi és környezeti CSR-tevékenységekhez kapcsolódó innovációkat	A CSR segíthet meghatározni azokat a célokat, amelyeket az emberierőforrás-menedzsment felhasználhat az alkalmazottak ösztönzésére és jutalmazására  A CSR elősegítheti a tisztességes munkára vonatkozó előírások bevezetését
<b>Képzés és fejlesztés</b>	A HRM érzékenyíti a munkavállalókat a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdésekben és segíti az alkalmazottak CSR-ral kapcsolatos oktatását	A CSR segítségével a társadalmilag felelős HRM-gyakorlatok, HRM-rendszer kialakítása

Forrás: Voegtlin & Greenwood (2016) és Cheema & Javed (2017) alapján saját szerkesztés

## A dolgozói elégedettség és befolyásoló tényezői

Mivel a dolgozói elégedettségnek számos pozitív hozzáadéka van a vállalat sikeressége szempontjából, ezért rendkívül fontos, hogy a vezetők tisztában legyenek azokkal a tényezőkkel, amelyek befolyásolják a dolgozói elégedettséget.

Az elégedett dolgozó produktívabb, elkötelezettebb, kevesebbet hiányzik, és kevesebb hibát is vét a munkavégzés során (Yuen et al., 2018), ezáltal az elégedett dolgozók képesek minőségi szolgáltatást nyújtani (Hallowell, Schlesinger, & Zornitsky, 1996; Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2011; Yeh, 2013; Al Refaie, 2015; Yoon & Suh, 2003).

Locke (1976) szerint a dolgozói elégedettség „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amelyet a munkavégzésének, valamint a munkahelyi tapasztalatainak értékelése eredményez” (p. 1300). Bakacsi (2002) munkához kapcsolódó attitűdként definiálja a dolgozói elégedettséget, melynek kialakulásában fontos szerepe van annak, hogy az elvégzett munkát és az érte kapott javadalmazást mennyire tekintik méltányosnak a munkavállaló, mennyire támogatók a munkafeltételek, a munkahelyi légkör, továbbá a vezető és a munkatársak. Nagy (2004, p. 24) szerint „Az elégedettség jelentése, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak.”

Ezzel egyetemben megállapítható, hogy a dolgozói elégedettség rendkívül komplex fogalom, így közvetlenül nem mérhető, csak a munkavállalók más attitűdjein keresztül. A dolgozói elégedettség mérésére szolgáló és széles körben alkalmazott kérdőíveket, mint például a Minnesota Questionnaire, a Job Descriptive Index és a Job Satisfaction Survey (Jánosi & Kersch, 2008) is több dimenzióra alapozva alakították ki. Ezeket a tényezőket mutatja be a 4. táblázat.

A dolgozói elégedettség mérésével foglalkozó kérdőívek mellett számos kutató foglalkozik a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők meghatározásával. Áttekintve ezeket a kutatásokat megállapítható, hogy az egyéni kiváltó okok (például demográfiai jellemzők) és a külső környezeti kiváltó okok (például elhelyezkedési lehetőségek) mellett a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők két nagyobb csoportba sorolhatók, úgymint: munkával kapcsolatos tényezők és a dolgozó elégedettség-reható szervezeti tényezők (5. táblázat).

Az egyéni kiváltó okok közé sorolható a demográfiai jellemzők (például: nem, életkor, képzettségi szint) mellett a munkahelyen betöltött pozíció, a munkaviszony hossza, valamint a munkahely nagysága (Nemes & Szlávicz, 2011; Borjas, 1979; Miller, 1990; Clark, 1996, 1997; Clark & Oswald, 1996).

A munkával kapcsolatos tényezők közé tartoznak a munka jellegéhez és a munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők (Hackman & Oldham, 1976). A munka jellegéhez kapcsolódó tényezők közé sorolható, hogy a munka mennyire érdekes és milyen mértékben jelent kihívást

a dolgozónak (Ineson, Benke & László, 2013; Nemes & Szlávicz, 2011; Szabó-Bálint, 2018).

4. táblázat

**A dolgozói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívek dimenziói**

Dimenzió	Kérdőív megnevezése		
	Minnesota kérdőív (1966)	Job Descriptive Index (1969)	Job Satisfaction Survey (1985)
Munkával kapcsolatos tényezők (a munka és a feladat jellege, mennyisége és változatossága)	x	x	x
Vezetés (felső vezetés és közvetlen felettes)	x	x	x
Autonómia, önállóság	x		
Visszajelzés, elismerés a munkavégzésről	x		
Tanulás, továbbképzés	x		
Előrelépési lehetőség	x	x	x
Munkahelyi kommunikáció			x
Munkahely biztonsága (nem kell félni a kirúgástól)	x		
Javadalmazás, fizetés	x	x	x
Munkatársakkal való viszony	x	x	x
Munkafeltételek (pl. munkaidő-beosztás)	x		
Munkakörülmények	x		

Forrás: saját szerkesztés

A dolgozó elégedettségre ható szervezeti tényezők közé tartozik a vezetési stílus, mely a közvetlen felettséssel és a vezetőséggel való viszonyt egyaránt magában foglalja (Gyökér & Krajcsák, 2009; Alegre, Mas-Machuca, & Berbegal-Mirabent, 2016; Byun, Karau, Dai & Lee, 2018; Matzler & Renzl, 2007). Rendkívül fontos tényező, hogy a dolgozók rendszeresen kapjanak visszajelzést, visszacsatolást az általuk nyújtott teljesítményről (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Alegre et al., 2016; Bohnné, 2005; Zhao, Ghiselli, Law & Ma, 2016). Ezen túlmenően fontos szerepük van a karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségeknek és ezzel összefüggésben a vállalatban belüli előrelépési lehetőségeknek is (Bohnné, 2005; Gyökér & Krajcsák, 2009; Fehér & Bencsik, 2007; Ineson et al., 2013; Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009; Matzler & Renzl, 2007; Spinelli & Canavos, 2000; Yuen et al., 2018; Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014; Szabó-Bálint, 2018; Kong, Cheung & Song, 2012). A szervezeti kommunikáció szintén jelentős mértékben járulhat hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához (Alegre et al., 2016; Lundberg et al., 2009; Matzler & Renzl, 2007; Yuen et al., 2018). E téren fontos a megfelelő közvetlen felettes-beosztott, felső vezetés-beosztott, valamint beosztott-beosztott közötti kommunikáció. A munkahely biztonsága, a munkahely

elvesztésétől való félelem szintén nagy mértékben befolyásolja a dolgozói elégedettséget (Bohnné, 2005; Gyökér & Krajcsák, 2009). A javadalmazást tekintve mind az anyagi, mind pedig a nem anyagi javadalmazásnak (például szóbeli dicséret) is szerepe van a dolgozói elégedettség alakulásában (Gallardo, Sanchez-Canizares, Lopez-Guzman, & Jesus, 2010; Gyökér & Krajcsák, 2009; Lundberg et al., 2009; Matzler & Renzl, 2007; Spinelli & Canavos, 2000; Yuen et al., 2018; Zopiatis et al., 2014). A munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka szintén hatással van a dolgozók elégedettségére (Alegre et al., 2016; Gallardo et al., 2010; Lundberg et al., 2009; Matzler & Renzl, 2007; Yuen et al., 2018). Mivel a dolgozók életük jelentős részét munkahelyükön töltik, így jelentős szerepe van a rugalmasságnak, a munka-magánélet egyensúlyának és a munkaidő-beosztásnak (Alegre et al., 2016; Nemes & Szlávicz, 2011; Yang, 2010; Yuen et al., 2018; Géring, 2016; Primecz et al., 2014). A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők közé tartoznak még a munkakörülmények, vagyis, hogy a munkához szükséges eszközök rendelkezésre állnak, a munkahely felszereltsége megfelelő, valamint az egészséges és biztonságos munkakörülmények (Gyökér & Krajcsák, 2009; Matzler & Renzl, 2007; Nemes & Szlávicz, 2011; Yuen et al., 2018; Zopiatis et al., 2014).

5. táblázat

**A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők**

<i>1. Munkával kapcsolatos tényezők</i>
• Munka jellegéhez kapcsolódó tényezők
• Munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők
<i>2. Dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők</i>
• Vezetési stílus
• Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek
• Munkahelyi kommunikáció
• A munkahely biztonsága
• Javadalmazás
• Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka
• Munkaidő-beosztás
• Munkakörülmények

Forrás: szakirodalom alapján saját szerkesztés

Az elégedett dolgozóknak a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaszektorban is kiemelt szerepük van, hiszen a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalkozások sikeres működésének (Youn et al., 2018), így a primer kutatás a szállodaiparra fókuszál. Az e téren végzett korábbi kutatások már rávilágítottak a CSR alkalmazásának pozitív belső következményeire. Eszerint a munkavállalók által észlelt CSR pozitívan befolyásolja a munkavégzés minőségét, elkötelezettségüket a vállalat iránt (Kim et al., 2017; Verčič & Čorić, 2018). Ezek a kutatások azonban nem a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatára fókuszálnak, hanem más aspektusból közelítik meg a kérdést. A kutatók a társadalmi felelősségvállalás mérésére a széles körben elterjedt Carroll-féle CSR-piramist veszik alapul. Az eredmények pedig azt mutatják, hogy esze-

rint a négy CSR-hoz kapcsolódó terület (gazdasági, jogi, etikai felelősség és filantrópia) közül az etikai felelősség áll szignifikáns kapcsolatban a dolgozói elégedettséggel. Mindezek alapján úgy véljük, hogy az általánosságban vett dolgozói elégedettség mérése mellett érdemesebb fókuszáltabban, vagyis a belső CSR-ra összpontosítva vizsgálni annak kapcsolatát a dolgozói elégedettségre nézve. Mindezek mellett felmerül az a kérdés is, hogy ugyanakkor a vállalat (jelen esetben szálloda) mérete és tulajdonviszonya befolyásolja-e a CSR alkalmazását. A kutatás ezekre a kérdésekre keresi a választ a következőkben bemutatott hipotézisek segítségével.

## A kutatás

A kutatás során elsőként a hipotézisek megfogalmazására és a kutatási modell felvázolására került sor. Az adatgyűjtést és az adatfelvételt követően megtörtént az adatok elemzése, az SPSS elemző szoftver segítségével. Ezután következik az eredmények, illetve a kutatás gyakorlati alkalmazásának bemutatása, valamint a kutatás folytatásának további lehetőségeit is felvázoljuk.

## A hipotézisek megfogalmazása

### 1. Hipotézis

*A belső CSR és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van.*

Mivel a szakirodalomban számos kutatás rávilágított arra, hogy a CSR-nak jelentős szerepe van az alkalmazottak elégedettségének növelésében (Chan et al., 2014; Berezan et al., 2013; Levy & Park, 2011; Kim et al., 2017; Lee et al., 2012; Kucukusta et al., 2013; Bauman & Skitka, 2012; Turner et al., 2019), így az első hipotézis a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti pozitív kapcsolatot feltételezi.

### 2. Hipotézis

*A szálloda jellemzői és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.*

*2.a. Hipotézis: A szálloda tulajdonviszonya és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.*

*2.b. Hipotézis: A szálloda mérete és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.*

Mivel a szállodaiparban főként a globálisan működő multinacionális szállodaláncok járnak élen a CSR-tevékenységek alkalmazásában, ezért feltételezhető, hogy a szálloda tulajdonviszonya (szállodalánc tagja vagy független szálloda), valamint a szálloda mérete és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.

### 3. Hipotézis

*A munkavállalók demográfiai jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.*

*3.a. Hipotézis: Az életkor előrehaladtával nő a dolgozók elégedettsége.*

*3.b. Hipotézis: A munkavállalók neme és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.*

*3.c. Hipotézis: A munkavállalók iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.*

A 3. és a 4. hipotézis abból a feltételezésből indul ki, amely a szakirodalom-feldolgozás során is megállapítást nyert, hogy az egyéni kiváltó okok is hatással vannak a dolgozói elégedettség alakulására. Ennek következtében feltételezzük, hogy a dolgozó elégedettségi szintje és neme, életkora, valamint iskolai végzettsége között összefüggés áll fenn. Ezen felül feltételezzük azt is, hogy a munkavállaló beosztása, a jelenlegi munkahelyén eltöltött ideje, valamint a szállodaiparban eltöltött idő hatással van a dolgozó elégedettségére.

### 4. Hipotézis

*A munkavállalók munkahelyi jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.*

*4.a. Hipotézis: A munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.*

*4.b. Hipotézis: A munkavállalók jelenlegi munkahelyükön eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.*

*4.c. Hipotézis: A munkavállalók szállodaiparban eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.*

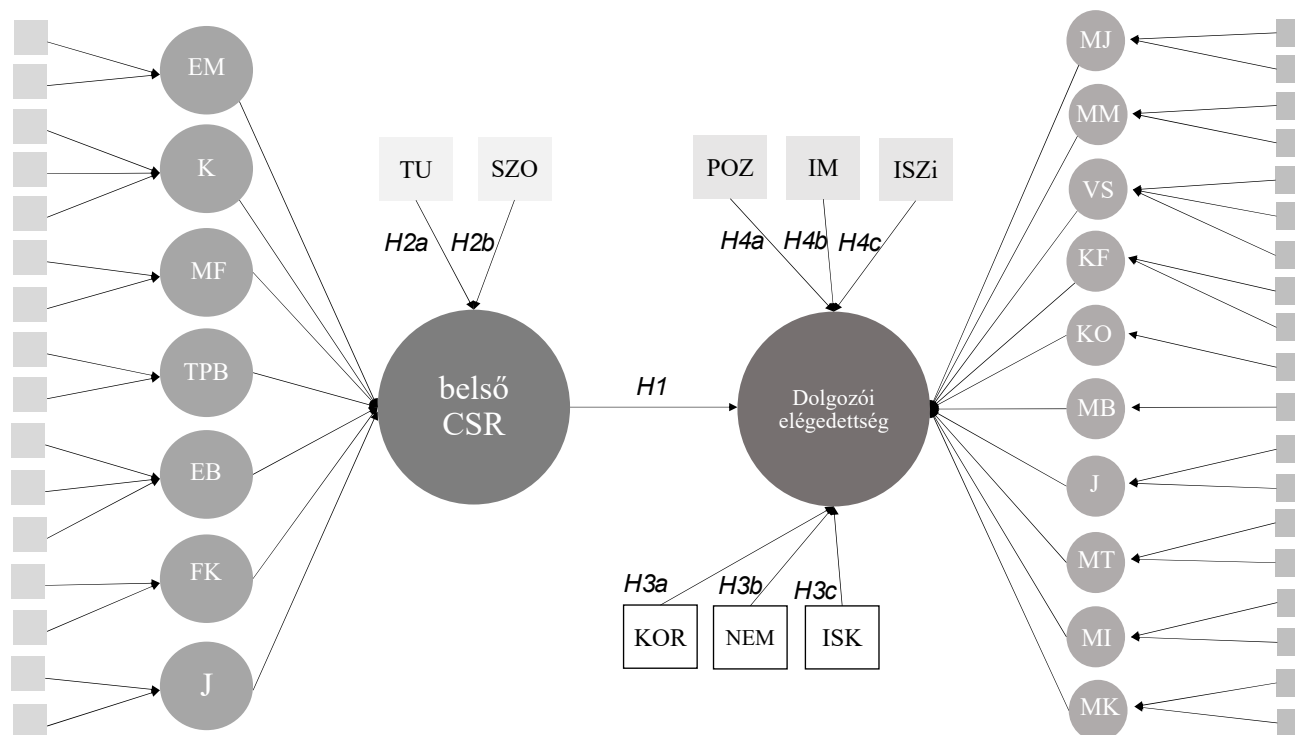
## Kutatási modell

A szakirodalom alapján, valamint a hipotézisekben megfogalmazott feltevések megjelenítésére dolgoztuk ki a 2. ábrán látható kutatási modellt. A kutatási modell mind a belső CSR-t, mind pedig a dolgozói elégedettséget, mint látens változót jeleníti meg, mivel közvetlenül nem, csak bizonyos tényezőkön keresztül mérhető.

## A minta megválasztása, adatgyűjtés

A kutatás, ahogy már említettük, a szállodaszektorra, azon belül is a Balaton régió négy- és ötcsillagos szállodáiban dolgozó alkalmazottakra fókuszál. Kucukusta et al. (2013), McGehee (2009) és Strahilevitz & Myers (1998) ugyanis rávilágítottak arra, hogy a felsőkategóriába tartozó szállodák esetén fontosabb és még inkább jellemző a különféle CSR-tevékenységek alkalmazása. A kutatás szempontjából négy- és ötcsillagos kategóriába tartoznak azok a szállodák, amelyek Hotelstars Union (HSU) minősítéssel rendelkeznek, mivel a Hotelstars egy egységes követelményrendszert takar az európai szállodák csillagbesorolására vonatkozóan. A kutatás az osztályba sorolás mellett területileg is lehatárolta a sokaságot, ugyanis Budapest, vagyis a főváros után a Balaton hazánk második legnépszerűbb desztinációja, melyet évente több millió belföldi és külföldi turista keres fel (MTÜ, 2018). A belföldi turizmust tekintve pedig egyértelműen a Balaton a legnépszerűbb úti cél. A Balatont és környékét a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) által meghatározott Ba-

A kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

Jelmagyarázat a kutatási modellhez:

EM=Etikus magatartás; K=Kapcsolat a munkavállalók és munkáltatók között; MF=Munka feltételei, szociális védelem; TPB=Társadalmi párbeszéd; EB=Munkahelyi egészségvédelem és biztonság; FK=Fejlődés, előrelépés, képzés; J=Javalmazás

TU=tulajdonviszony; SZO=Szobaszám; POZ=munkahelyen betöltött pozíció; IM=Jelenlegi munkahelyen eltöltött idő; ISZi=Szállodaiparban töltött idő; KOR=Életkor; NEM=Munkavállaló neme; ISK=Iskolai végzettség

MJ=Munka jellege; MM=Munka mennyisége; VS=Vezetési stílus; KF=Karrierfejlesztés, továbbképzési lehetőségek; KO=Munkahelyi kommunikáció; MB=Munkahely biztonsága; J=Javalmazás; MT=Munkatársak, csoportmunka; MI=Munkaidő-beosztás; MK=Munkakörülmény

laton Kiemelt Fejlesztési Térségként értelmezi a kutatás, amely földrajzilag, turisztikailag és társadalmi identitásában jól körülhatárolható régió (MTÜ, 2018).

A kutatás primer kérdőíves felmérésen alapul, melyre 2020. március és június eleje között került sor. A megkérdezettek online vagy papír alapon tölthették ki a kérdőívet. A kérdőív összeállítását a szakirodalom-feldolgozás alapján meghatározott tényezők segítségével történt, így alkalmas a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot, valamint a szállodák belső CSR-tevékenységének mérésére, és emellett a szállodai alkalmazottak dolgozói elégedettségének mérését is lehetővé teszi.

A kérdőív témáit tekintve az alábbi fő részekre osztható:

- munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó kérdések (az 1. és a 2. táblázatban található tényezők alapján),
- dolgozói elégedettségre vonatkozó kérdések (az 5. táblázatban található tényezők alapján),
- átfogó kérdések a munkahelyével kapcsolatban (például: Mennyire érzi magát elégedettnek jelenlegi munkahelyével?),

- munkahelyi jellemzők (például: jelenlegi munkahelyén betöltött pozíció),
- demográfiai adatok.

A válaszadóknak egy négyfokozatú skálán kellett értékelniük a munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó tényezőket, aszerint, hogy mennyire jellemzőek jelenlegi munkahelyükre (1 - egyáltalán nem jellemző, 4 - teljes mértékben jellemző). A válaszadóknak szintén egy négyfokozatú skálán kellett értékelniük a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőket, aszerint, hogy mennyire elégedettek azzal a jelenlegi munkahelyükön (1 - teljes mértékben elégedetlen, 4 - teljes mértékben elégedett).

Mivel nem áll rendelkezésre hivatalos statisztikai adat arra vonatkozóan, hogy a Balaton régió Hotelstars Union által minősített négy- és ötszillagos szállodáiban mekkora alkalmazotti létszám jellemző, ezért a kiválasztott szállodák információszolgáltatására hagyatkoztunk. A kapott válaszok alapján elmondható, hogy a kérdőív kitöltésének időpontjában összesen 1453 fő dolgozott a



Balaton régió négy- és ötesillagos szállodáiban. A kérdőívet összesen 172 fő töltötte ki, akiknek a válaszait összevontan elemeztük. A válaszadók főbb jellemzőit a következő rész mutatja be.

### A vizsgált minta legfontosabb jellemzői

A válaszadók demográfiai jellemzőit mutatja a 6. táblázat. A táblázat alapján elmondható, hogy a válaszadók többsége (57,6%) nő. Életkorukat tekintve a válaszadók többsége (38,4%) 1980 és 1995 között született. Iskolai végzettséget tekintve a válaszadók 44,8%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik (felsőfokú szakképzés vagy egyetem/főiskola). Családi állapotot tekintve közel azonos arányban képviseltetik magukat a gyermektelenek (52,3%) és a gyermekesek (47,7%).

Egy külön táblázat (7. táblázat) mutatja be a válaszadók munkahelyi jellemzőit. Itt látható, hogy a válaszadók milyen pozícióban és milyen részlegen dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. A táblázat alapján megállapítható, hogy a mintában szereplők mióta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön és mióta dolgoznak a szállodaiparban. Jól látszik, hogy a válaszadók többsége (74,4%) beosztottként dolgozik, míg 18% középvezetőként, 7,6% pedig felső vezetőként. Részleget tekintve a mintában szereplő válaszadók 23,8%-a az éttermi részlegen dolgozik. Őket követik a front office részlegen dolgozók (20,3%). A többi részleg ennél alacsonyabb arányban képviselteti magát a válaszadók között. Jól látszik, hogy a válaszadók többsége (65,1%) több mint öt éve dolgozik a szállodaiparban. A válaszadók 45,3%-a pedig több mint öt éve áll munkaviszonyban a jelenlegi munkahelyével.

6. táblázat

#### A válaszadók demográfiai jellemzői

	Válaszadók száma (fő)	Válaszok megoszlása (%)
<b>Nem</b>		
Férfi	73	42,4
Nő	99	57,6
<b>Életkor</b>		
1946-1965 között született	15	8,7
1966-1979 között született	64	37,2
1980-1995 között született	66	38,4
1996-2010 között született	27	15,7
<b>Iskolai végzettség</b>		
8 általános	7	4,1
Szaktanulmányok/szakiskola	33	19,2
Középfokú	55	32
Felsőfokú szakképzés	28	16,3
Egyetem/főiskola	49	28,5
<b>Családi állapot</b>		
Germetelen	90	52,3
Gyermekes 10 év alatti gyerek(ek) kel egy háztartásban	18	10,5

Gyermekes 10 év feletti gyerek(ek) kel egy háztartásban	25	14,5
10 év alatti és 10 év feletti gyermeket is nevelők	12	7
Gyermekes gyerekekkel külön háztartásban	27	15,7

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

#### A válaszadók munkahelyi jellemzői

	Válaszadók száma (fő)	Válaszok megoszlása (%)
<b>A válaszadók jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója</b>		
Vezető/felső vezető	13	7,6
Középvezető	31	18
Beosztott	128	74,4
<b>A válaszadók megoszlása, aszerint melyik részlegen dolgoznak</b>		
Menedzsment/üzemeltetés	11	6,4
Marketing és értékesítés	15	8,7
Front office	35	20,3
Housekeeping	14	8,1
Étterem	41	23,8
Konyha	23	13,4
Wellness és spa	17	9,9
Karbantartás	7	4,1
HR	3	1,7
Gazdasági tevékenység, adminisztráció	6	3,5
<b>A válaszadók megoszlása, aszerint mióta dolgoznak a szállodaiparban</b>		
Kevesebb, mint 3 hónapja	2	1,2
3 – 6 hónapja	9	5,2
6 hónap – 1 éve	13	7,6
1 – 2 éve	22	12,8
2 – 3 éve	17	9,9
3 – 5 éve	31	18
Több, mint 5 éve	78	45,3
<b>A válaszadók megoszlása, aszerint mióta dolgoznak a szállodaiparban</b>		
3 – 6 hónapja	3	1,7
6 hónap – 1 éve	8	4,7
1 – 2 éve	13	7,6
2 – 3 éve	14	8,1
3 – 5 éve	22	12,8
Több, mint 5 éve	112	65,1

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók jellemzőinek bemutatása után kerül sor a hipotézisek vizsgálatára és a kutatás eredményeinek bemutatására.

### A hipotézisek vizsgálata és a kutatás eredményeinek ismertetése

A kutatás eredményeit foglalja össze a 8. táblázat, mely egyben a hipotézisek vizsgálatát is magában foglalja.

Az 1. hipotézis vizsgálatához elsőként faktorelemzést, azon belül főkomponens-elemzést végeztünk annak érdekében, hogy a két látens változó, vagyis a belső CSR és a dolgozói elégedettség mérhető és összehasonlítható legyen. Mivel az első hipotézis a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti pozitív kapcsolatot feltételezi, így a kapcsolat vizsgálatának érdekében korrelációelemzést végeztünk. Az elvégzett korrelációelemzés igazolta, hogy a két változó között szignifikáns kapcsolat van. A kapcsolat erőssége pedig 0,838, amely erős pozitív kapcsolatot jelez a két változó között, vagyis a hipotézis *bizonyítást nyert*.

A 2.a. hipotézis azt feltételezi, hogy a szálloda tulajdonviszonya (szállodalánchoz tartozó vagy független szálloda) és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van. A hipotézis vizsgálatához alkalmazott független mintás t-próba nem mutatott szignifikáns kapcsolatot (Sig.=0,127) a két tényező között, tehát a hipotézis *nem nyert bizonyítást*.

A 2.b. hipotézis a szálloda mérete és a belső CSR-tevékenységek közötti kapcsolatot feltételezi. A hipotézis-vizsgálat ebben az esetben a Pearson-féle korreláció segítségével történt. Mivel a kapott eredmény nem mutat szignifikáns kapcsolatot a két változó között, a szignifikanciaszint ugyanis 0,853, így a hipotézis *nem nyert bizonyítást*. Mindezek tükrében megállapítható, hogy *nincs kapcsolat a szálloda mérete és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között*. A 2. hipotézis alapján tehát megállapítható, hogy a szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában.

A 3.a. hipotézis, vagyis a munkavállalók életkora és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálatának érdekében Spearman-féle rangkorreláció számítását végeztünk. Ennek vizsgálatához azonban elsőként a dolgozói elégedettség felosztására volt szükség, mert a változó faktorelemzéssel lett megalkotva és annak megfelelően arányskála került kialakításra. Ahhoz azonban, hogy az életkor ordinális skálájával össze tudjuk vetni szükség van arra, hogy a dolgozói elégedettséget is ordinális skálán értelmezhetővé tegyük. Ennek megfelelően a dolgozói elégedettség négy kategóriába soroltuk (minimum -1, -1-0, 0-1, 1-maximum), mivel a kérdőívben a különböző tényezőket négyfokú skálán mértük. A kapott eredmények alapján látható, hogy szignifikáns kapcsolat van a két változó között. A Spearman-féle rangkorreláció értéke -0,236, mely mérsékelten gyenge kapcsolatot feltételez az életkor és a dolgozói elégedettség között. Ez alapján elmondható, hogy a hipotézis *bizonyítást nyert*, vagyis a *munkavállaló életkora és a dolgozói elégedettség között van kapcsolat*.

A 3.b. hipotézis a munkavállaló neme és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezi. A hipotézis vizsgálatához szintén független mintás t-próbát alkalmaztunk. A t-test ebben az esetben azt mutatja, hogy nincs szignifikáns kapcsolat az átlagok között (Sig.=0,345), tehát a hipotézis *nem nyert bizonyítást, tehát nincs kapcsolat a munkavállaló neme és a dolgozói elégedettség között*.

A 3.c. hipotézis a munkavállalók iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezi. Az iskolai végzettséget az alábbi kategóriák segítségével adhatták meg a válaszadók:

- 8 osztály alatti,
- 8 osztály,
- szakmunkásképző/szakiskola,
- középiskola,
- felsőfokú szakképzés,
- egyetem/főiskola.

Az alhipotézis vizsgálata érdekében szintén Spearman-féle rangkorrelációt számítottunk. Az eredmények azt mutatják, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a két tényező között (Sig.= 0,546). Tehát a hipotézis *nem nyert bizonyítást, vagyis nincs kapcsolat a munkavállaló iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség között*.

A 4.a. hipotézis feltételezése alapján a munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A rangkorreláció-számítás elvégzése után látható, hogy szignifikáns kapcsolat van a munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség között. A Spearman-féle rangkorrelációs együtttható értéke -0,27, mely mérsékelten közepes kapcsolatot mutat a változók között. A rangkorrelációs együtttható értéke ugyanakkor megmutatja azt is, hogy minél magasabb pozícióban van egy dolgozó annál elégedettebb. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a hipotézis *bizonyítást nyert*.

A 4.b. hipotézis azt feltételezi, hogy a munkavállalók jelenlegi munkahelyükön eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A jelenlegi munkahelyen eltöltött időt az alábbi kategóriák segítségével adhatták meg a válaszadók:

- kevesebb, mint 3 hónapja,
- 3 – 6 hónap,
- 6 hónap – 1 év,
- 1 – 2 év,
- 2 – 3 év,
- 3 – 5 év,
- több, mint 5 éve.

Az eredmények azt mutatják, hogy szignifikáns kapcsolat van a két tényező között. A Spearman-féle rangkorreláció értéke (0,231) pedig azt mutatja, hogy mérsékelten gyenge pozitív kapcsolat van a két változó között. Mindezek alapján elmondható, hogy a hipotézis *bizonyítást nyert*.

A 4.c. hipotézis azt feltételezi, hogy a munkavállalók szállodaiiparban eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A szállodaiiparban eltöltött időt az előzőhöz hasonlóan az alábbi kategóriák segítségével adhatták meg a válaszadók:

- kevesebb, mint 3 hónapja,
- 3 – 6 hónap,
- 6 hónap – 1 év,
- 1 – 2 év,
- 2 – 3 év,
- 3 – 5 év,
- több, mint 5 éve.

A Spearman-féle rangkorreláció értéke (0,296) ez esetben is mérsékelten pozitív kapcsolatot mutat a változók között, vagyis a hipotézis *bizonyítást nyert*.

A 4. hipotézis alhipotézisei (4.a., 4.b., 4.c.) tehát azt mutatják, hogy mérsékelt kapcsolat van a Balaton régió felsőkategóriás szállodáiban dolgozó munkavállalók munkahelyi jellemzői (munkavállalók beosztása, jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő és a szállodáikban eltöltött idő) és a dolgozói elégedettség között.

2. jó kapcsolat a közvetlen felettes és az alkalmazottak között (kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között) (59,9%),
3. munkába való visszailleszkedés segítése (etikus magatartás) (52,3%).

8. táblázat

A kutatás eredményeinek összefoglalása

Hipotézis sorszama	Hipotézis megfogalmazása	Alkalmazott módszer	Eredmény
1. Hipotézis	A belső CSR és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van.	korrelációelemzés	bizonyítást nyert
2.a. Hipotézis	A szállodalánchoz tartozó szállodák esetén jellemzőbb a belső CSR-tevékenységek alkalmazása, mint a független szállodákban.	független mintás t-próba	nem nyert bizonyítást
2.b. Hipotézis	Minél nagyobb kapacitású a szálloda, annál inkább jellemző a belső CSR-tevékenységek alkalmazása.	Pearson-féle korreláció	nem nyert bizonyítást
3.a. Hipotézis	Az életkor előrehaladtával nő a dolgozók elégedettsége.	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert
3.b. Hipotézis	A női dolgozók elégedettsége magasabb, mint a férfiaké.	független mintás t-próba	nem nyert bizonyítást
3.c. Hipotézis	A magasabb végzettséggel rendelkező szállodai alkalmazottak elégedettebbek.	Spearman-féle rangkorreláció	nem nyert bizonyítást
4.a. Hipotézis	A magasabb szállodai pozícióhoz nagyobb dolgozói elégedettség társul	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert
4.b. Hipotézis	A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert
4.c. Hipotézis	A szállodáikban eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

A kutatás célja az volt, hogy a belső CSR tükrében (alkalmazottakhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek) vizsgálja az alkalmazottak dolgozói elégedettségét a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáiban dolgozó munkavállalók körében. A kutatás során egy olyan kérdőívet állítottunk össze, melynek segítségével mérhető a két tényező közötti kapcsolat, a szállodák belső CSR-tevékenysége és az is, hogy mely tényezők járulnak hozzá leginkább a dolgozók elégedettségéhez.

Az eredmények segítségével tehát a szállodavezetők képet kaphatnak arról, mely tényezők járulnak hozzá leginkább dolgozóik elégedettségéhez, így azokat a dolgozói elégedettség javításához is fel tudják használni, melynek rendkívül fontos szerepe van a dolgozói elkötelezettség növelésében, a fluktuáció csökkentésében. A kutatás eredményeinek segítségével továbbá meghatározhatók azok a területek, amelyek a válaszadók értékelése alapján fejlesztésre szorulnak és ezzel egyetemben azok a tényezők is, amelyekkel elégedettek a dolgozók, így azokat mindenképp érdemes megtartani és erősíteni.

A kérdőív kitöltőinek válaszai alapján a Balaton régió felsőkategóriás szállodáiban a leginkább jellemző belső CSR-tevékenységek az alábbiak:

1. emberi jogok tiszteletben tartása (etikus magatartás) (59,9%),

Ugyanakkor megállapítható az is, hogy az alábbi tevékenységeket értékelték a legkevésbé jellemzőnek a kitöltők:

1. kapok munkaruhát, egyenruhát (a munka feltételei és szociális védelem) (26,2%),
2. előírtakon felüli egészségügyi szűrések biztosítása (munkahelyi egészségvédelem és biztonság) (30,2%),
3. egészségprogramok (például: táplálkozási tanácsadás) (44,2%).

A dolgozói elégedettséget tekintve elmondható, hogy a válaszadók leginkább az alábbi tényezőkkel elégedettek jelenlegi munkahelyükön:

1. a részlegen dolgozó kollégáimmal jó a viszonyom (munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka) (67,4%),
2. a munkaidő-beosztásnál figyelembe veszik a kéréseim (munkaidő-beosztás) (65,1%),
3. biztonságos munkakörülmények (munkakörülmények) (62,8%).

Ugyanakkor megállapítható az is, hogy az alábbi tényezők a legkevésbé jellemzők a kitöltők körében:

1. szívesen dolgozom/dolgoznék részmunkaidőben (munkaidő-beosztás) (46,5%),
2. amikor jól végzem a munkámat, teljesítményemet megfelelően díjazzzák (javalmazás) (25,6%),

3. rendszeresen részt vehetek a vállalaton belüli továbbképzéseken és tréningeken (*karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek*) (24,4%),

### A kutatás folytatásának további lehetőségei

A jelenlegi kutatás folytatásaként más területen is érdemes megvizsgálni a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatát. A kutatás során kialakított kérdőív nemcsak szállodák, hanem más, szolgáltató szektorban működő vállalkozások esetén is alkalmazható, esetleges kisebb módosítással.

A vállalatok szempontjából továbbá érdemes lenne a dolgozói elégedettséggel összefüggésben megvizsgálni a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét és a vállalaton belüli fluktuációt.

### A kutatás korlátai

A kutatás korlátjának tekinthető, hogy az adatgyűjtést jelentősen nehezítette a kérdőív online formában történő kiküldését követően bekövetkezett COVID-19 járvány, amely súlyosan érintette a hazai turizmust is.

*A hazai turizmus dinamikusan emelkedő növekedési pályáját törte meg 2020 márciusában a COVID-19, vagy más néven koronavírusjárvány. A COVID-19 járvány hatására 2020. március 15-től kezdve drasztikus csökkenésnek indult a vendégszám, valamint a főszezonra lefoglalt szállások jelentős százalékat is lemondták. Ahogy Guller Zoltán, a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) vezérigazgatója fogalmazott: „a turizmus-vendéglátás 60 nap alatt a mennyből a pokolba jutott”. Az MTÜ információi szerint a szállodák 87%-a és a panziók 97%-a rendelt el üzemszünetet a járvány hatására. Így „a GDP 13%-át adó ágazat gyakorlatilag megszűnt létezni.” Ez drasztikusan érintette az ágazatban dolgozó munkavállalókat is. Éppen ezért az MTÜ különböző gazdaságélénkítő intézkedéseket vezetett be, annak érdekében, hogy segítse az ágazat talpra állását. A gazdasági intézkedések nagy része a munkahelyek megtartását célozta, melynek legfőbb oka a munkahelyek megtartásának elősegítése. Több szálloda döntött azonban úgy, hogy a kialakult helyzetnek köszönhetően üzemszünetet rendel el és előbbre hozza a felújításokat, karbantartási munkákat, amelyeket az üzemszünet ideje alatt végeztek/végeznek el.*

Mindennek köszönhető többek között az is, hogy csak 1453 fő állt a balatoni négy- és ötszillagos szállodák alkalmazásában a kutatás időpontjában.

### Összefoglalás

A kutatás során a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáinak belső CSR-tevékenységét vizsgáltuk, különös tekintettel a dolgozói elégedettségre.

A társadalmi felelősségvállalás fontosságát nemzetközi és hazai viszonylatban egyre több vállalat ismeri fel, köztük a turisztikai szektor szereplői is. A társadalmi felelősségvállalás köréhez tartozó tevékenységek többféle dimenzió szerint csoportosíthatók. A belső CSR-tevékenységek azok, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez és kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalók egészségének és jólétének, hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére, az esélyegyenlőségre és a munka-magánélet egyensúlyára. A téma aktualitása több szempontból is jelentős, mivel a munkavállalóknak nemcsak a CSR-konceptióban van kiemelt szerepük, hanem a nemzetgazdaságilag jelentős turisztikai szektorban is. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalatok sikeres működésének. A munkavállalók megtartása, elégedettségük növelése azonban számtalan-szor komoly kihívás elé állítja a szállodai menedzsmentet.

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a belső CSR alkalmazása alkalmas a dolgozói elégedettség növelésére, így úgy véljük, érdemes beépíteni a mindennapi működésükbe, illetve a vállalati stratégiába. Ugyanakkor megállapítottuk azt is, hogy a szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában. Mindemellát a dolgozók tekintetében megállapítható, hogy az életkor és a jelenlegi munkahelyen betöltött pozíció, valamint a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A jelenlegi munkahelyen, valamint a szállodaiparban eltöltött idő hossza pedig azt mutatja, hogy minél régebb óta dolgozik a munkavállaló jelenlegi munkahelyén és a szállodaiparban annál elégedettebb lesz.

A kutatás és annak eredményei tehát egyértelműen alátámasztották a belső CSR alkalmazásának előnyeit és megállapítható, hogy érdemes a gyakorlatban is alkalmazni a kutatás eredményeit.

### Felhasznált irodalom

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Allen, D. G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Al-Refai, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43(Febr), 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.016>
- Appiah, J. K. (2019). Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(March), 140-148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.002>

- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463. <https://doi.org/10.2307/256210>
- Bakacsi, Gy. (2002). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32(Nov), 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34(Sept), 227-233. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.010>
- Berkesné, R. N. (2018). *CSR EMAT – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment értékelési eszköze* (Doktori (Ph.D.) értekezés). Veszprém: Pannon Egyetem. [http://real-phd.mtak.hu/705/1/Berkesne\\_Rodek\\_Nora\\_dissertation.pdf](http://real-phd.mtak.hu/705/1/Berkesne_Rodek_Nora_dissertation.pdf)
- Bohnné Keleti, K. (2005). *Elégedett az ügyfél?* Budapest: PublicPress Kft.
- Borjas, G. (1979). Job satisfaction, wages and unions. *Journal of Human Resources*, 14(1), 21-40. [https://econpapers.repec.org/article/uwpjhriss/v\\_3a14\\_3ay\\_3a1979\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a21-40.htm](https://econpapers.repec.org/article/uwpjhriss/v_3a14_3ay_3a1979_3ai_3a1_3ap_3a21-40.htm)
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: University Press.
- Braun, R. (2015). *Vállalati társadalmi felelősségvállalás: A vállalatok politikája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Business for Social Responsibility (2000). *Introduction to Corporate Social Responsibility* [on-line]. <http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc>
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88(July), 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. [https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Chan, E. S. W., Hon, A. H. Y., Chan, W., & Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 40(July), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.001>
- Cheema, S. & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2017.1310012>
- Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x>
- Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Clark, A. E. & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Committee for Economic Development (CED), (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York: Committee for Economic Development. <https://www.ced.org/reports/social-responsibilities-of-business-corporations>
- Csapóné, R. T. & Tóth, E. (2017). Vállalati felelősség: alkalmazzák-e a célzó belső CSR programok. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 12(4), 207-218. <https://doi.org/10.14232/jtfg.2017.4.207-218>
- Csillag S. (2010). A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók. *Munkaügyi Szemle*, 2010(1), 65-74. <https://www.munkaügyi-szemle.hu/node/1322>
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63. <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5402>
- European Commission (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9)
- Fehér, J. & Bencsik, A. (2007). A frontvonalai munka minősége = emberierőforrás-menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38(4), 55-61. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3956/1/vt2007n4p55-61.pdf>
- Feketéné Csáfor, H. (2009). Vállalatok társadalmi felelősségvállalása az Európai Unióban és lehetőségei Magyarországon. In *Az Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 32. köi). Tanulmányok a gazdaságtudomány köréből = Acta Oeconomica Eger* (pp. 14-25). Eger: Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola. [http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/2292/1/14-25\\_Feketene.pdf](http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/2292/1/14-25_Feketene.pdf)
- Foran, T. (2001). *Corporate Social Responsibility At Nine Multinational Electronics Firms In Thailand: A Preliminary Analysis, Report to the California Global Corporate Accountability Project*. Berkeley, CA: The Nautilus Institute for Security and Sustainable Development. <http://www.nautilus.org/wp-content/uploads/2015/06/ThailandReport1.pdf>
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over social responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gallardo, E., Sanchez-Canizares, S. M., Lopez-Guzman, T. & Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321–334.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Géring, Zs. (2014). Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? – Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás vezető szemmel. *Vezetéstudomány*, 45(12), 53-66. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1940/>
- Géring Zs. (2016). Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában – a munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány*, 47(1), 2-17. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2238/>
- Gyökér, I. & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40(ksz), 56-61. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3014/>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Hackman\\_et\\_al\\_1976\\_Motivation\\_thru\\_the\\_design\\_of\\_work.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf)
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A. & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Hopkins, M. (1999). *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. London: Macmillan.
- Ineson, E. M., Benke, E. & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Jackson, P. & Hawker, B. (2001). *Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?* [on-line]. <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- Jánosi, G. & Kersch, G. (2008). Ok és okozat a munkatársi elégedettséghez kapcsolódó kognitív folyamatok esetében. *Vezetéstudomány*, 39(11), 31-44. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4028/>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Karoliny, M. (2009). Az értékteremtő HR-szervezetek. *Vezetéstudomány*, 40(7-8.), 11-23. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2992/1/vt2009n7-8p11-23.pdf>
- Katona, N. & Tessényi, J. (2015). A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül. *Marketing&Menedzsment*, 49(2), 19-34. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/950/822>
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M. & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61(Febr), 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- Kong, H., Cheung, C. & Song, H. (2012). Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 712-719. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.007>
- Kucukusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34(Sept), 19-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.010>
- Lee, Y-K., Kim, S. K., Lee, K. H., & Li, D-X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756. <https://doi.org/10.3390/su10020447>
- Levy, S. E. & Park, S-Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 147–154. <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.174>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Low, M. P. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1),56-74. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>
- Low, M. P. & Ong, S. F. (2015). The role of internal corporate social responsibility in professional service sector: an empirical study from Klang Valley, Malaysia. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 1(1), 113-123. [https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2015/08/APCAR\\_BRR820\\_Paper.pdf](https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2015/08/APCAR_BRR820_Paper.pdf)
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2008.12.003>
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, 28(4), 1093–1103. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.009>
- Miller, P. W. (1990). *Trade unions and job satisfaction*. *Australian Economic Papers*, 29(55), 226–248. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8454.1990.tb00519.x>
- Nagy, Zs. (2004). A dolgozói elégedettség, mint a szervezeti versenyképesség meghatározója. *Marketing&Menedzsment*, 38(5), 24-35. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1092> (Elérés: 9szeptember2020).
- Nemes, F. & Szlávicz, Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2628/1/vt2011n9p2-14.pdf>
- Noé, N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettség. *Marketing&Menedzsment*, 38(5), 13-23. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1091>

- Primecz, H., Kiss, Cs., Toarniczky, A., Csillag, S., Szilas, R., Bácsi, K. & Milassin, A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek. *Vezetéstudomány*, 45(10), 2-16. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1730/1/vt\\_2014n10p2.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1730/1/vt_2014n10p2.pdf)
- Putzer, P. (2018). A CSR megtérülési modelljeinek és jövőképeinek vizsgálata játékelméleti modell segítségével. *Marketing&Menedzsment*, 52(3-4), 19-31. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1057>
- Reder, A. (1994). *In pursuit of principle and profit: business success through social responsibility*. New York: Putnam.
- Rodríguez-Antón, J. S. & Alonso-Almeida, M. M. (2011). Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 145-157. <https://doi.org/10.1018/14783363.2010.529640>
- Spinelli, M. A. & Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employees satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33. [https://doi.org/10.1016/S0010.8804\(00\)89019-9](https://doi.org/10.1016/S0010.8804(00)89019-9)
- Szabó-Bálint, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 85-92. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3729/>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(April), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. W., & Buckley, M. R. (2019). Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 29(1), 125-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.001>
- Verčič, A. T. & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 442-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(Spring), 39-50. <http://www.cumpetere.com/wp-content/uploads/2018/02/SMEs-in-LAC-JCC.pdf>
- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D. C: Brookings Institution Press.
- World Business Council for Sustainable Development (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42(July), 214-239. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002>
- Yoon, M. H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611. [https://econpapers.repec.org/article/eeejbrese/v\\_3a56\\_3ay\\_3a2003\\_3ai\\_3a8\\_3ap\\_3a597-611.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeejbrese/v_3a56_3ay_3a2003_3ai_3a8_3ap_3a597-611.htm)
- Youn, H., Lee, K. & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 68(Oct), 328-335. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2018.03.018>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q. & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A*, 110(April), 1-12. [https://econpapers.repec.org/article/eeetrans/v\\_3a110\\_3ay\\_3a2018\\_3ai\\_3ac\\_3ap\\_3a1-12.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeetrans/v_3a110_3ay_3a2018_3ai_3ac_3ap_3a1-12.htm)
- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R. & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27(June), 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(April), 129-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

## Internetes források

- CSR index, <https://ccc.bc.edu/>
- Európai Bizottság „Zöld Könyv” [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)
- GRI (*Global Reporting Initiative*) <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- Human Rights: The Foundation of Sustainable Business. United Nations Global Compact (2018) <https://www.unglobalcompact.org/library/5647>
- ILO (*International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet*), *Human Rights: The Foundation of Sustainable Business, United Nations Global Compact (2018)* <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
- ISO26000 <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) <https://www.oecd.org/>

# A PANNON EGYETEM KÖZÖSSÉGÉNEK KULTÚRAFOGYASZTÁSA, AZ ÉRZELMI ÉS KULTURÁLIS INTELLIGENCIA ÖSSZEFÜGGÉSE – VESZPRÉM 2023 EURÓPA KULTURÁLIS FŐVÁROSA

## UNIVERSITY OF PANNONIA COMMUNITY'S CULTURAL CONSUMPTION, EMOTIONAL AND CULTURAL INTELLIGENCE RELATIONS – VESZPRÉM 2023 EUROPEAN CAPITAL OF CULTURE

Veszprém és a Balaton régió 2018 decemberében nyerte el az Európa Kulturális Fővárosa 2023 (EKF) címet, amely nemcsak kulturális és gazdasági, de társadalmi katalizátorként is hat a térségre. A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán 2019-ben alakult meg az EKF kutatócsoport, amelynek fő célja elsősorban az, hogy felmérje a Pannon Egyetem közösségének (oktató, hallgató és nem oktató munkatárs) helyi identitását, életminőségét, kultúrafogyasztását kulturális és érzelmi intelligenciáját. A longitudinális vizsgálat a kulcselemek statisztikai prezentációján kívül, az egyes tényezők közötti kapcsolatokat is analizálja. Jelen tanulmány az egyetemi közösség kultúrafogyasztását, kulturális és érzelmi intelligencia-szintjét és ezeknek a faktoroknak az összefüggéseit mutatja be. Az eredményekből kiderül, hogy szoros összefüggés mutatható ki a kultúrafogyasztás és az érzelmi, valamint kulturális intelligencia egyes elemeivel. A magasabb érzelmi és kulturális intelligenciával rendelkezők több szabadidős tevékenységen és rendezvényeken vesznek részt és több időt töltenek olvasással, zenehallgatással és kirándulással.

**Kulcsszavak:** Európa kulturális fővárosa, kultúrafogyasztás, kulturális intelligencia, érzelmi intelligencia

In December 2018, Veszprém and the Balaton region won the title of European Capital of Culture (ECoC) 2023, and this has served as a cultural, economic and social catalyst for the area. The ECoC research group was established in 2019 at the Faculty of Business and Economics at the University of Pannonia. The research group sought to assess the local identity, quality of life, cultural consumption and cultural and emotional intelligence of the university's community. Besides presenting the statistical data, this longitudinal study analysed the relationships between individual factors, and it presents the community's cultural consumption, level of cultural and emotional intelligence and the interrelationships of these factors. The results indicate a strong correlation between some elements of cultural consumption and emotional and cultural intelligence. People with higher emotional and cultural intelligence were more likely to participate in more leisure activities and events and to spend more time reading, listening to music and hiking.

**Keywords:** European cultural capital, culture consumption, cultural intelligence, emotional intelligence

### **Finanszírozás/Funding:**

A kutatást a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpontja támogatta (PE-GTK-GSKK A095000000-3 sz.).

The research is supported by the Research Centre (PE-GTK-GSKK A095000000-3 sz.) at Faculty of Business and Economics of University of Pannonia (Veszprém, Hungary).

### **Szerzők/Authors:**

Dr. Kővári Edit, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (kovari.edit@gtk.uni-pannon.hu)

Pásztor Judit, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, (pasztor.judit@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Raffay-Danyi Ágnes, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (raffay.agnes@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 08-án, javítva: 2020. 11. 03-án, elfogadva: 2021. 01. 14-én.

This article was received: 08. 09. 2020, revised: 03. 11. 2020, accepted: 14. 01. 2021.



A jelen kutatás a kultúrafogyasztás és a kulturális intelligencia, valamint az érzelmi intelligencia közötti kapcsolatot vizsgálja a veszprémi Pannon Egyetem közösségének körében. A kutatás egyik mozgatórugója a Veszprém-Balaton 2023 Európai Kulturális Fővárosa projekt, mely várhatóan komoly hatással lesz a történelmi város, Veszprém helyi közösségének – beleértve az egyetemi közösségek – kultúrafogyasztására is. Így a vizsgálathoz szükséges kulturális tevékenységek, kultúrafogyasztás jellemzői, érzelmi és kulturális intelligencia irodalmának áttekintésén túl a történelmi városok és az Európa Kulturális Főváros kezdeményezés ismertetésére is sor kerül.

## A kultúrafogyasztás jellemzői

A kultúrafogyasztás jellemzőinek vizsgálatához fontos egyrészt tisztázni, mit értünk kultúra alatt, másrészt, hogy kik és milyen közegben élvezik a kulturális szolgáltatásokat. Gondolunk itt a helyi lakosságra és a turistákra, mint fogyasztókra, illetve arra, hogy a kulturális tartalmú szabadidős tevékenységet képernyő előtt vagy képernyőn túl végzik. A képernyő előtt töltött (szabad)idő jelentősen megnövekedett a XXI. században, ezzel párhuzamosan folyamatosan bővül az online formában elérhető kulturális kínálat is, így indokoltnak tartjuk a kulturális tevékenység közegének említését is.

## A kultúra fogalma

Giddens (2003, p. 61) értelmezésében a kultúra egy „*csoport tagjai által megőrzött értékekből, az általuk követett normákból és a létrehozott anyagi javakból áll. Utal a társadalom tagjainak életmódjára, az öltözködési, házasodási szokásokra, az alkalmazott munkamódszerekre, a szabadidős tevékenységekre és a vallási szertartások rendjére.*” Agárdi (2015) szerint a tágan értelmezett kultúra fogalomba beletartoznak a „*tárgyi, szellemi, erkölcsi értékek és képességek, a magatartásformák, a szokások és hagyományok, az attitűdök és kánonok, ahogyan az információk megszerzése, tárolása és továbbítása is*” (Agárdi, 2015, p. 15). A köznapi értelemben vett kultúrafogalom a XXI. századra jelentősen kibővült, ezzel egyidejűleg képlékennyé is vált, mivel ma már a kulturális tevékenységek közé sorolható a klasszikus zenei koncertek és könyvnyomtatás mellett egy népszerű sorozat egy-egy epizódjának megtekintése is (Fekete, 2018). A lehetséges tág értelmezések alapján a továbbiakban az egy csoport által megőrzött értékeket veszük alapul a kultúrafogyasztás vizsgálatakor.

## A kulturális örökség

Az egyes csoportok által megőrzött értékek adják a kulturális örökséget, mely mind a helyi lakosság, mind a turisták számára vonzó közeget biztosít, hozzájárul az életminőséghez, egy településrész, település vagy térség karakterének kialakulásához (Cultural Heritage Counts for Europe Report, 2015). Vonzó lakóhelyet teremt a helyiek számára, desztinációt a turisták számára, valamint potenciálisan vonzó munkahelyet, kiváltképp a kreatív iparban dolgozók számára. A kulturális örökség jelenléte erősíti egy térség versenyképességét is, hiszen az attrak-

tív kulturális környezet bevonzza a kreatív tehetségeket, vállalkozásokat is. A pécsi Zsolnay Negyed rehabilitációja központi eleme volt Pécs városfejlesztésének, az így kialakult kulturális negyed Közép-Európa egyik legnagyobb barnamezős kulturális beruházásának tekinthető. A kulturális örökség kiválóan felhasználható egy térség marketingstratégiájában is, amely a kulturális turizmus fejlesztését és a befektetések vonzását célozza (Cultural Heritage Counts for Europe Report, 2015). A kulturális örökség jelentős munkahelyteremtő képességgel is rendelkezik. Különböző fajta munkákat és képességszinteket találunk a kulturális örökséghez kötődően, beleértve a megőrzéshez szükséges alkotói, javító és fenntartó tevékenységeket, kis- és középvállalkozásokban, start-upokban végezhető munkákat, és sok esetben a kreatív iparhoz tartozó tevékenységeket is. A Cultural Heritage Counts for Europe Report (2015, p. 154) alapján a kulturális örökség szektor közvetlenül 26,7% közvetett munkahelyet teremt minden közvetlen munkahely számára, míg az autópárhuzamban ez az arány csak 6,3%.

## Kulturális örökség történelmi városokban

Az elmúlt évtizedekben a történelmi városok megalapozták szerepüket a kultúra fellegváraként, ahol a helyi lakosság identitástudata és helyhez kötődése erősen érzékelhető (Bandarin, 2011). Az UNESCO tagállamai 2011-ben elfogadták a történelmi városi tájképi javaslatok dokumentumot (Recommendation on the Historic Urban Landscape), mely az örökségvédelmet igyekszik ötvözni a fenntartható fejlődéssel a történelmi városokban. A dokumentum ezeket a városokat az építészeti és művészeti teljesítmények és értékek, valamint a kollektív emlékek hordozóinak, de egyben dinamikus egységeknek is tekinti, melyek állandó változásban vannak (Bandarin & Van Oers, 2012). Ebben a megközelítésben az örökség egy pozitív hajtóerő, ami a város környezeti, gazdasági, társadalmi és kulturális fejlődését hajtja, az örökség kézzel fogható és megfoghatatlan elemei a város és a városlakók erőforrásai. Hasonló gondolatok mentén Fusco Girard (2013) a kikötővárosok esetében vizsgálta a kulturális örökség kiaknázását a városrehabilitáción és a szinergián alapuló körkörös gazdaság kialakítása során.

## Az Európa Kulturális Fővárosa kezdeményezés

A kultúra megőrzésében és kiváltképp a kulturális fogyasztás ösztönzésében kiemelkedő szerepet játszik az *Európa Kulturális Fővárosa* (továbbiakban EKF) kezdeményezés. Az Európai Unió 1985-ben indította útjára az Európa Kulturális Városa programot azzal a céllal, hogy segítse a kulturális örökség sokszínűségének bemutatását és megőrzését, valamint az európai népek egymáshoz való közeledését. A kezdeményezés az európai kulturális értékek hangsúlyozása mellett a kultúra városfejlesztésben játszott szerepét hangsúlyozza. Az EKF-projekt további célja a kultúrához való hozzáférés és a kultúrában való részvétel fokozása, valamint a címet elnyert város kulturális szférájának kapacitásbővítése, valamint más szektorokhoz való kapcsolódásának elősegítése (Raffay & Lőrincz, 2018).

Az EKF-projekt az Európai Unió egyik legsikeresebb kezdeményezésének tekinthető: az elmúlt évtizedek során bebizonyosodott, hogy a kulturális élet élénkítése, a gazdaság- és városfejlesztés mellett az eseménynek jelentős turisztikai szerepe is lehet a részt vevő városokban (Lőrincz, 2017). A tapasztalatok alapján a cím elnyerésével egyrészt javul a városok nemzetközi láthatósága és jelentős turisztikai aktivitás indul be a városokban, másrészt a helyiek is profitálnak a megújult kulturális kínálatból, és ezáltal az ő szemükben is nő lakóhelyük imázsa. A nemzetállamok számára az EKF-folyamat eszközként szolgál a városi központok megújulásához a kultúrán keresztül. A régiók számára az EKF eszközként szolgál – egy bizonyos fokig – a nemzeti keretből való kiszakadáshoz, és a regionális büszkeség pillanatának megszerzéséhez a régiós város által. Végül, a települések számára az EKF lehetőséget adott a városfelújításra és az imázs építésre (Palonen, 2010).

### A kulturális turizmus

A kulturális turizmus legátfogóbb megközelítésében olyan – az egyediséget, a fenntarthatóságot és a marketingszemlélet fontosságát szem előtt tartó – turisztikai termék, amelynek központi eleme a turista legszélesebben értelmezett intellektuális igényeit kielégítő vonzerő. A kulturális turizmust szűkebb értelemben a „magas kultúrával”, illetve annak fogyasztásával azonosítják, azaz leginkább a műemlékek és örökséghelyszínek felkeresése, a fesztiválokra való részvétel, a kiállítás-, múzeum-, színház- vagy koncertlátogatás és a tanulmányút vagy a zarándoklat sorolható ide. A szerzők többsége tágítja ezt a megközelítést és azt hangsúlyozza, hogy a kulturális turizmusban egyrészt a tömegkultúra is szerepet játszhat, másrészt pedig egyre kevésbé lehet egy-egy eseményt vagy létesítményt szigorúan az egyik vagy a másik kategóriába sorolni (Rátz & Michalkó, 2005). A rekreációs, turisztikai – esetünkben kulturális – attrakciók egy része a helyi lakosság számára is szabadidő-eltöltési lehetőséget nyújt (Puczkó & Rátz, 2000; Bakucz, 2001), ami a helyi közösség jólétének támogatása mellett a létesítmények jobb kihasználtságát eredményezi. A helyi lakosság a turizmus rendszerének fontos része (Lengyel, 1994; Akis, Peristianis & Warner, 1996; Cooper, 2006; Michalkó, 2007), szerepe csak az 1970-es évektől kapott több figyelmet (Vargas-Sanchez et al., 2011). A helyi lakosság turizmussal szembeni attitűdjei, a fejlesztésekhez való hozzáállása fontos (Gordos, 2000), mert ők formálják a helyi környezetet (Vargas-Sanchez, Porrás-Bueno, Plaza-Mejía & de los Angeles, 2011), de például a márkázás során is alapvető a belső imázs (Papp-Váry, 2004).

### Kultúrafogyasztás a szabadidős tevékenységek között

Fekete (2018) a szabadidő eltöltési mintázatok és a kulturális fogyasztás feltérképezését célzó kutatásában a szabadidős tevékenységeket a cselekvés helye, módja és jellege alapján két csoportba sorolja Falussy (2004) klasszifikációja alapján: a) képernyőkön túl töltött szabadidő, b) képernyőkön innen töltött szabadidő. A képernyőkön túl töltött szabadidőcsoportba olyan tevékenységeket sorol, mint

- kulturaközvetítő intézmények látogatása (színház, mozi, múzeum, kiállítás, hangverseny, operalátogatás),
- társas szabadidőtöltés (baráti, családi együttlétek, társas programok),
- otthoni szabadidőtöltés, házon belüli kulturálódás (olvasás, rádió- és zenehallgatás, hobbitevékenységek végzése),
- „szabadlevegős” tevékenységek (mozgás, sport, kirándulás, horgászat, kertészkedés),
- egyéb szabadidős tevékenységek (önkéntes segítőmunka, politikai és civil szervezeteknél végzett munka, vallásgyakorlás, kocsmába, kávéházba járás, háziállat gondozása) (Fekete, 2018, p. 87-88).

A képernyőkön innen töltött szabadidős tevékenységek közé pedig az alábbiakat sorolja:

- tévénézés, videózás, DVD-filmek megtekintése,
- számítógép-használat, internetezés (Fekete, 2018, p. 88).

A Központi Statisztikai Hivatal (2010) által végzett időmérleg-kutatásban a szabadidős tevékenységek szabadon végzett tevékenységek megfogalmazásban szerepelnek, és ide sorolandók az alábbi szellemi, fizikai rekreációs és feltöltődést szolgáló tevékenységek:

- tévénézés, videózás,
- társas szabadidő,
- egyéb aktív szabadidő,
- kulturális és sportintézmények látogatása,
- vallásgyakorlás,
- olvasás,
- sport, séta, egyéb testedzés.

### Az egyetemi közösség szerepe a kultúra megőrzésében és fogyasztásában

Amennyiben a kulturális örökségre úgy tekintünk, mint a jövő generációk erőforrása, elengedhetetlen, hogy a jelen generációk tisztában legyenek a saját örökségükkel. Kiemelten fontos a diákok, egyetemi hallgatók figyelmét a kulturális örökség felé irányítani, ezt megismertetni és megértetni velük, hogy ezáltal tiszteljék és felelősséget vállaljanak érte, valamint megőrizzék a jövő generációi számára (Copeland, 2004; Jaafar, Noor & Rasoolimanesh, 2015).

A kulturális örökség megőrzésében játszott szerepükön túl az egyetemi hallgatók, mint kulturális és szabadidős tevékenységek fogyasztói is kiemelten fontosak. Az egyetemi közösségeket – ezen belül kiemelten a diákok, illetve a nemzetközi diákok – mint célcsoportot vizsgáló kutatásokkal egyre gyakrabban találkozhatunk a szakirodalomban, az általuk generált fogyasztás, vagyis a gazdasági hatások (Árva & Könyves, 2010), a jövőbeni lakosként való megtartásuk (Sokołowicz, 2019) mellett a turisztikai/rekreációs tevékenységek (Xie & Ritchie, 2019) és a kulturális hatások (Chatterton, 2000) is helyet kapnak.

A települések, térségek életében fontos szerepet tölt be a jó képzettséggel, tudással rendelkező célcsoportok („talent”) vonzása (Florida, 2002). Az ún. *knowledge wor-*

ker-ek lakóhelyválasztását (központi elhelyezkedés) befolyásolja saját kulturális-rekreációs magatartásuk, életstílusuk/életvitelük is (Frenkel, Bendit & Kaplan, 2013). A napjainkat jellemző mobilitási folyamatok fő célpontjai a városok (Glaeser & Mare, 2001), ezen belül is a nagyobb városok, amivel együtt jár a kisebb települések népességének csökkenése, a fiatal korosztály elvándorlása. Az egyetemekkel rendelkező települések számára viszont komoly kihívást jelent a tanulmányaikat az adott intézményben töltők (akik később felsőfokú végzettséggel rendelkeznek) megtartása (Sokolowicz, 2019; von Proff, Duschl & Brenner, 2017). A munkahelyeken túl az adott város rekreációs-kulturális kínálata jelentősen befolyásolja az egyetemi városok végzettséget megtartó képességét.

Veszprém – a 2023-as év Európai Kulturális Fővárosa – számára komoly potenciál rejlik a cím elnyerésével járó további kulturális és egyéb szabadidős fejlesztésekben, melyek várhatóan tovább növelik a város kulturális vonzerjét és munkahelyteremtő-képességét is.

## Az érzelmi intelligencia fogalma és mérése

Az ember személyiségjegyei vele született tulajdonságok, amelyek szocializáció során, külső tényezők hatására változnak. Egy helyzetben megélt viselkedésünkől sokat tanulunk, mégis (számtalanszor) hasonlóan, vagy ugyanolyan módon viselkedünk. Azonban, ha viselkedésünkön változtatni szeretnénk, akkor először is tudatosítanunk kell a személyiségjegyeiket.

A XXI. század technológiai vívmányai lehetővé teszik, hogy a vezetők figyelme újra az emberi kapcsolatokra fókuszáljon. A jövő menedzserei főként az egyetemi/főiskolai padokból kerülnek ki, fontos tisztában lennünk nemcsak a tudásukkal, készségeikkel és képességeikkel, de értékrendjükkel és személyiségjegyeikkel is, hiszen ez meghatározza pályájukat és teljesítményüket. Az érzelmi intelligencia fogalma több mint 20 évvel ezelőtt került a munka világának köztudatába Daniel Goleman (1996) nevének köszönhetően, azonban tudományos körökben is megkérdőjelezték az érzelmi intelligencia vizsgálatát és mérhetőségét. Az utóbbi tíz évben olyan kutatások (Dulewicz & Higgs, 2000; Lopes, Grewal, Kadis, Gall & Salovey, 2006; Hill, 2010) bizonyították be az érzelmi intelligencia fontosságát, hatását és összefüggéseit pl. a teljesítménnyel, tanulmánnyal, kultúrával, amelyek a gazdasági, társadalmi és tudományos szereplőket érdekelté tették (Cleveland et al., 2007). David és munkatársai (David, Boniwell & Ayers, 2013) által végzett kutatás rávilágít, hogy a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező emberek aktívabbak a társadalmi és kulturális életben, több barátjuk és jobb kapcsolataik vannak, valamint jobban kommunikálnak és tárgyálnak, és eltérő problémamegoldási megközelítéssel rendelkeznek.

Érzelmileg intelligens személyeknek azokat nevezük, akik a saját és mások érzelmi állapotában rejlő lehetőségeket hatékonyan képesek hasznosítani, valamint felismerik, hogy a pozitív és a negatív érzéseik milyen hatással tudnak lenni önmagukra, környezetükre és társas kapcsolataikra, valamint képesek a negatív hatások

kat kivédeni úgy, hogy ezáltal tudatosan saját (érzelmi) fejlődésüket is elősegítik. Az érzelmi intelligencia tehát „az érzelmi életünk feletti uralmat, a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességeink együttese” (Oláh, 2005, p. 28). A definíciójuk alapján Oláh és munkatársai (Oláh, Tóth & Nagy, 2009) kidolgozták a SZEMIQ-tesztet, amely az EQ szintjét és hiányosságait méri. A különböző megközelítések halmazának áttekintése érdekében Petrides és Furnham (2001) összegyűjtötte az érzelmi intelligenciával foglalkozó elméleteket és mérőeszközöket. A szakirodalomban tehát ma az érzelmi intelligenciának, mint fogalomnak három féle megközelítési módja létezik: (1) a mentális képesség alapú érzelmi intelligencia (*kognitív-érzelmi képesség*), (2) a (személyiség)vonás alapú érzelmi intelligencia (érzelmi személyes hatékonyság), (3) a kevert (*képesség és személyiségvonás alapú*) érzelmi intelligencia.

A mentális képesség alapú érzelmi intelligenciát az elméletileg maximális teljesítményhez való viszonyítással mérik. Ilyen teszt például a MSCEIT (Mayer Salovey Caruso Érzelmi Intelligencia Teszt), amelyet konvergencia, valamint konszenzus alapú és erős kultúrafüggőség jellemz. Salovey és Mayer (1990) modellje szerint az érzelmi intelligenciát három képességsor alkotja: az érzelmek észlelése és kifejezése, az érzelmek hasznosítása a problémamegoldásban, valamint az érzelmek szabályozása. Néhányan úgy vélik, hogy a mentális képességeket nem lehet objektívan mérni és a helyes válaszokat és ponthatárokat elfogultság nélkül nem lehet meghatározni (Petrides & Furnham, 2009). Ebből a nézőpontból a képesség alapú érzelmi intelligencia lényegében egy intelligenciaforma, akár csak az IQ. A személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia az egyén érzelmi önészlelésének képessége, vagyis az a képesség, hogy ráébred, feldolgozza és alkalmazza azokat az érzelmi információkat, amelyek segítségével eredményesen kezelheti társas és munkahelyi kapcsolatait, érzelmi életét, önmagához és másokhoz való viszonyulását (Petrides & Furnham, 2001). A személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia az egyén személyiségjegyeinek feltárásával, önreflexió révén fejleszti az érzelmi intelligenciát. A személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia mérésére a pszichológia klasszikus képviselői által korábban kifejlesztett „önbevallásos” (*self-report*) kérdőíveket alkalmazza.

Ha az érzelmi intelligencia mérési eszközeit vesszük számításba, a tudomány ezeket két csoportra bontja, képesség, illetve személyiségvonás alapúra. A kevert nézőpont alapján kidolgozott teszteket (mint például Bar-On EQ-I tesztjét) pedig az utóbbihoz sorolja (Pérez-González & Ruiz, 2014). Mindkét érzelmiintelligencia-változat mérési eszközei között létezik megbízható, instrumentális és elméleti érvényességgel rendelkező, valamint tartalmilag és szerkezetileg jól értelmezhető teszt. A képesség alapú érzelmiintelligencia-teszteknel a legelterjedtebb Mayer, Salovey és Caruso által kifejlesztett MEIS és MSCEIT (megbízhatóságuk  $\alpha > 0.80$ ) teszt. A személyiségvonás (ide sorolva a kevert) típusú tesztek közül pedig a prediktív érvényesség tekintetében három módszertanilag

egyértelműen alapos és megbízható ( $\alpha=0.85$ ) tesztet érdemes kiemelni: Bar-On EQ-I, SUEIT és a TEIQue. Utóbbi négy dimenzió keresztül vizsgálja az érzelmi intelligenciát: *Jóllét, Önuralom, Társas hajlam és Érzelmesség*.

## Az érzelmiintelligencia-különbségek: nem, életkor, lakóhely

Az oktatásban végzett kutatások meghatározó többsége a fiatalok érzelmi intelligenciájának és a tanulmányi teljesítményének, valamint környezeti kapcsolatát vizsgálta (Balázs, 2014). Amíg az általános és középiskolások körében végzett kutatások száma kiemelkedő, az egyetemisták érzelmi intelligenciájával kapcsolatos vizsgálatok száma limitált (Petrides, Sanchez-Ruiz, Siegling, Saklofske & Mavrouli, 2018). Kant (2019) egyetemi hallgatókkal végzett felmérése azt mutatta, hogy jelentős különbség van a férfi és női hallgatók érzelmiintelligencia-szintje között. A nők érzelmileg intelligensebbek a magas átlagérték alapján. Korábbi tanulmányokban a férfiaknál magasabb érzelmiintelligencia-szintet találtak a nőkhöz képest (Petrides & Furnham, 2009; Khalili, 2011), vagy nem észleltek különbséget a két nem között (Rahman, Ferdouse & Uddin, 2012). Az össz érzelmiintelligencia-szint azonban faktoriális szinten eltérést mutat, amíg a férfiak a társas kapcsolatok építésében, és önuralom területén, addig a nők a kapcsolatok kezelésében és az empátiaszintben értek el szignifikáns különbséget (Komlósi, 2016).

A konceptualizációtól függően a kutatóknak különböző nézeteik vannak az érzelmi intelligencia és az életkor kapcsolatáról. A képességmegközelítés az érzelmi intelligenciát standard intelligenciának (IQ) tekinti, ezért, mint ilyen az életkor előrehaladtával növekszik (Van Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005). Sliter és munkatársai (Sliter, Chen, Withrow, & Sliter, 2013), azzal érvelnek, hogy az érzelmiintelligencia-kompetenciák (például az érzelmek megértése és szabályozása) életre szóló tapasztalatok révén szerezhető be. Gardner és Qualter (2010) tanulmányukban azt találták, hogy az idősebb felnőttek lényegesen jobban értik és kezelik érzelmeiket. A személyiségvonás-szemlélet viszont nem, vagy csak minimális összefüggést talált az érzelmi intelligencia és az életkor között (Petrides, 2009). Az érzelmi intelligencia stabilitásának oka az lehet, hogy a személyiségjegyek általában állandóak maradnak az idő folyamán, amint azt Tsousis és Kazi (2013) kifejtette.

Lakóhely esetén a vidéki diákok nem különböztek szignifikánsan városi társuktól. De a magas átlagos érték alapján a vidéki hallgatók érzelmileg intelligensebbek voltak. Egyik ok lehet, hogy a vidéki társadalomban még mindig hisznek a közös családban, így a vidéki diákok nevelése az egész család kollektív felelőssége. Másrészt a városi nukleáris családban nevelkedett gyermekeknek kevesebb esélyük és lehetőségük van megmutatni vagy megosztani érzelmeiket. Mélyebb kutatás nem igazolta, azonban feltételezésként megjelenik, hogy a lakóhely és környezet meghatározza a kultúrafogyasztást is (Kant, 2019).

## A kulturális intelligencia fogalma, mérése és kapcsolódása az érzelmi intelligenciához

Mivel napjainkban hangsúlyos szerepet kap a fiatalabb generáció felkészítése a multikulturális munkahelyi légkörre, az országhatárokon átívelő és sokszor kizárólag digitálisan kapcsolódó munkacsoportokban való effektív munkavégzésre, így az egyetemisták kulturális képességeinek fejlesztése elengedhetlenné vált. Míg az EQ segítségünkre van a saját és mások érzelmeinek felismerésében, megértésében és esetleg a befolyásolásában is, addig a kulturális intelligencia (CQ) ennél egy lépéssel tovább megy, hiszen minden felmerülő helyzetet kulturális kontextusba helyez és így segíti az értelmezést (Pásztor, 2020a). A saját kultúránk, melybe beleszületünk, a szocializációs folyamatán keresztül szinte „észrevétlenül” válik az életünk részévé, ezt a folyamatot nevezzük *enkulturációnak* (Berry, Kim & Boski, 1988). Nem kérdőjelezzük meg szokásainkat, értékrendszerünk (például, hogy mi a jó-rossz, erkölcsös-erkölcstelen, szép-csúnya) automatikusan alakítja nézőpontunkat, ugyanis Hofstede szerint (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2005) a kultúra felfogható egyfajta alaprogramként is, mely alapján döntéseket hozunk és cselekvéseket hajtunk végre. Kulturális mintáink pedig egyfajta művelési sémának tekinthetők, mivel bizonyos környezeti ingerre rendelt válaszainkhoz meghatározott érzelmi töltetet és cselekvést rendelnek. Amikor a miénktől eltérő kultúrában kell hatékonyan boldogulnunk, hangsúlyossá válnak a kulturális különbségeink, és számtalan nehézséget okoznak mind a kommunikációban, mind az integráció folyamatában (Pásztor, 2020b). Egy másik kultúra megismerését, elfogadását és integrálásának folyamatát nevezzük *akkulturációnak*. Ennek a folyamatnak sikerességét számtalan mutatóval igyekeztek mérhetővé tenni, ezek közül az egyik legismertebb a kulturális intelligencia (CQ), mely először az interkulturális pszichológia, menedzsment és kommunikáció szakirodalmában jelent meg. A kulturálisan intelligenssé válás lényege, hogy az egyén legyen felkészült és flexibilis a kultúrák megismerése céljából és ismereteit folyamatban lévő interakciókból szerezze (Thomas & Inkson, 2003). Ezzel ellentétben a tudásanyag öncélú növelése általánosításhoz és sztereotipizáláshoz vezet. A gondolkodás átalakulása egy holisztikus szemlélet, mert nemcsak a tudásanyagot, hanem a képességeket, a szándékot és magát a viselkedést is magába foglalja. A CQ ennek megfelelően az egyén abbéli képessége, hogy hatékonyan felismerje, megértse és interpretálja is a különböző kulturális felállásokat (Karma & Vedina, 2009). A kulturális intelligencia mérése a 20 kérdést tartalmazó *Cultural Intelligence Scale* (Ang et al., 2007) segítségével végezhető el, melyet 2011-ben magyar nyelvre is adaptáltak (Balogh, 2011).

A CQ négy dimenzióból tevődik össze (Earley & Ang, 2003): (1) *Motiváció*, mely megmutatja az egyén érdeklődésének szintjét és magabiztosságát abban a tekintetben, hogy véleménye szerint mennyire tudna helyt állni interkulturális helyzetekben. (2) *A Kognitív* dimenzió jelzi, hogy az egyén milyen mértékű ismeretanyaggal rendelkezik a kulturális különbségek tekintetében. (3) *A Meta-*

kognitív dimenzió a tudatosság és a tervezési képesség szintjét mutatja meg. (4) A *Viselkedés* dimenziója pedig a gyakorlati alkalmazkodóképességet ragadja meg az interkulturális helyzetek alkalmával. Akinek magas a viselkedési CQ-ja, az képes a verbális kommunikációját (beszédtempó, intonáció) a helyzethez igazítani és a nonverbális jeleket is megfelelően tudja alkalmazni. A motiváció az alap, mely a tudás megszerzéséhez, majd az összerendezéséhez vezet, később pedig az interkulturális helyzetekben a megfelelő viselkedésben nyilvánul meg. Ennek megfelelően a *Motiváció* az ösztönzés, a *Kognitív* dimenzió maga a tudás, a *Metakognitív* dimenzió ennek a tudásnak a stratégiai felhasználása (megtervezése), majd a *Viselkedés* dimenzió maga a cselekvés.

A CQ dimenziói nem feltétlenül korrelálnak egymással, de kombinációjuk révén kiváló képet kaphatunk az egyén kulturálisintelligencia-szintjéről, mely egyébként unidimenzióális konstruktként is kiválóan megállja a helyét. Az egyes dimenziók fejlesztése összességében hozzájárulhat az egyén CQ-szintjének növekedéséhez. A motiváció – mint a kulturális intelligencia egyik legfontosabb eleme – hatással van a külföldi munkavállalásra és munkahelyi beilleszkedésre, illetve a külföldön nyújtott munkateljesítményre (Chen, Kirkman, Kim, Fahr & Tangirala, 2010). Ugyanígy elmondható, hogy a CQ hatással van a külföldi dolgozók a fogadó társadalomba való beilleszkedési lehetőségeire is. A fogadó országban élő emberek kulturális intelligenciája pedig megmutatja, hogy idegen országból érkező dolgozókat milyen mértékben képesek elfogadni/befogadni (Dagher, 2010). A CQ szintje magasabb azoknál, akik több külföldi tapasztalatnak voltak kitéve. A legjelentősebb mértékben a tartósabb külföldi tevékenységek (például tanulás vagy munkavállalás) fejlesztik, míg a nyaralás vagy rövidebb külföldi utak nincsenek jelentő hatással rá.

Mind az EQ, mind a CQ összefüggésbe hozható azzal, hogy egy adott munkavállaló mennyire tud hatékonyan dolgozni multikulturális környezetben (Alon & Higgins, 2005). A két intelligenciatípus kölcsönhatása befolyásolja a világpolgár identitás (*global citizen*) és globális értékrendszer (*global mindset*) kialakulásában (Lovvorn & Chen, 2011). A „*kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával, ott kezdődik, ahol az véget ér*” (Earley & Mosakowsky, 2004, p. 139). Az utóbbi évtizedben kezdtek erőteljesebben kutatni a kétféle intelligenciatípus közötti összefüggéseket. Mayer megfogalmazásában az érzelmi intelligencia „*érzések felismerésének és kifejezésének képessége, képesnek lenni a gondolatokba az érzéseket beolvasztani, az érzéseket megérteni és érvelni használatukkal, valamint a saját és mások érzéseit szabályozni*” (Mayer, Salovey, Caruso & Cherkasskiy, 2011, p. 528). Mivel érzelmeink szabályozása és dekódolása is jelentős mértékben kultúraspecifikus, ezért a magas EQ önmagában nem jelent sikert az interkulturális helyzetekben. Egy személy ugyanis egy adott kultúrában rendelkezhet magas EQ-szinttel, de ez nem jelent garanciát arra, hogy egy számára eltérő kultúrában is megfelelően tudja az érzelmeit szabályozni és dekódolni. Ezzel szemben a CQ nem kultúraspecifikus és nem ad választ arra, hogy

hogyan viselkedünk egy másik kulturális háttérrel rendelkező személlyel, vagy egy másik kulturális közegben.

A két típusú intelligencia legfontosabb közös pontja a képesség arra, hogy átértékeljük érzelmeinket és általa magunkat és másokat teljesítményre ösztönözzünk, ami egy kulcsképeség egy vezetőnél (Earley & Mosakowski, 2004). Az érzelmi intelligencia nagyon fontos szerepet tölt be a munkahelyi sikerben, de a legsikeresebb vezetők esetében megfelelő mértékű kulturális intelligenciával jár együtt. A két intelligenciatípus diszkriminanciaanalízisét Lin, Chen és Song végezték el (2012), ami bebizonyította, hogy két nagyon eltérő konstruktrumról van szó, egyik a másikkal össze nem vonható. Azok a kutatások, melyek az érzelmek és a kultúra összefüggéseit vizsgálják, az érzelmi intelligencia mindössze két dimenzióját szokták kiemelni: ezek név szerint az érzelmek befogadásának és az érzelmek kimutatásának dimenziói (Palmer, Gignac, Ekermans & Stough, 2008). Azonban azt, hogy az érzelmi intelligencia fejlődése mennyiben függ a kultúrától, melyben élünk, és amelyben az egyén felnő, nagyon kevés kutatás vizsgálta (Crowne, Phatak & Salunke, 2009).

### A kutatás módszertana

A kérdőívet szakirodalmi előzményekre támaszkodva, több, magyar populáción már validált kérdőívblokkból állítottuk össze, melyek a következők voltak: kultúrafogyasztási klasztereket vizsgáló részek, valamint a kulturális intelligenciát (CQS) és az érzelmi intelligenciát (TEIQUE) mérő részek és általános demográfia kérdések. A végleges felmérésben 38 kérdés(csoport) szerepelt, a kitöltés körülbelül 20-25 percet vett igénybe. A kérdőívet nyolc, hallgatói és oktatói csoportból kikerült önként jelentkező segítségével teszteltük, és a szükséges korrekciók után a végleges kérdőív papíralapon lett eljuttatva a Pannon Egyetem dolgozóinak és oktatóinak, a hallgatók körében pedig a LimeSurvey rendszerben létrehozott online verziót terjesztettük. Az adatfelvétel 2020.04.01. és 2020.07.31. között zajlott, azonban a COVID-19 járványhelyzet miatt bevezetett távolléti oktatás sajnos jelentős mértékben megnehezítette megfelelő számú hallgató és dolgozó hatékony elérését.

A kvantitatív kutatás során a következő hipotézisekkel élünk:

1. Pozitív, szignifikáns összefüggés mutatható ki az egyetemi közösség tagjainak kultúrafogyasztás-tényezői és érzelmi intelligenciájuk (EQ) szintje között.
2. Az egyetemi közösség tagjainak kultúrafogyasztás-tényezői és kulturális intelligencia (CQ) szintje pozitív, szignifikáns kapcsolatban áll.

### A minta bemutatása

A teljes minta 542 fő, de jelen tanulmányban csak azokat az adatokat elemezzük, ahol mind az EQ-, mint a CQ-blokkokat is hiánytalanul kitöltötték a válaszadók. A minta nagysága 196 fő, mely estében 28,6% a férfiak, 71,4% nők aránya. Az átlagéletkor 32,76 év (min=19, max=66, SD=12,51). A Pannon Egyetem közösségében

betöltött szerepét tekintve 55,6% hallgató ( $M_{\text{életkor}}=24,98$ ,  $\min=19$ ,  $\max=53$ ,  $SD=7,34$ ), 20,9% oktató vagy kutató ( $M_{\text{életkor}}=44,10$ ,  $\min=24$ ,  $\max=66$ ,  $SD=10,27$ ), 23,5% pedig oktató vagy kutató munkát nem végző munkavállaló ( $M_{\text{életkor}}=40,54$ ,  $\min=22$ ,  $\max=62$ ,  $SD=10,91$ ). Fontos megjegyezni, hogy a minta nem reprezentatív. Az adatok elemzését SPSS 20 statisztikai szoftverrel végeztük.

### Az alkalmazott skálák bemutatása

Kutatásunkban a *kulturális fogyasztás* mérésére több kérdést is alkalmaztunk. Egyrészt a szabadidős tevékenységeken belül a kulturális rendezvények látogatásának gyakoriságát vizsgáltuk, az alábbi skála alapján: 0=„soha”, 1=„ritkábban”, 2=„2-3 havonta”, 3=„havonta”, 4=„havonta több alkalommal”, 5=„hetente egyszer”, 6=„hetente több alkalommal”, 7=„naponta”. A skála értékeit a kérdőíves felmérést megelőző fókuszcsoporthoz interjúk alapján határoztuk meg.

A gyakoriságot vizsgáló skála mellett konkrét példákat is kértünk a válaszadóktól a felmérést megelőző évben végzett kulturális tevékenységekről. Táblázatban kértük feltüntetni maximum három kulturális esemény nevét, időpontját és helyszínét, melyen részt vettek. A kulturális tevékenységeket, melyekre példát kértünk, négy kategóriába csoportosítottuk: a) koncert, b) múzeum, kiállítás, c) színház, mozi, d) fesztivál. A csoportokat szintén a kérdőíves felmérést megelőző fókuszcsoporthoz interjúk alapján határoztuk meg.

Kutatásunk kiterjedt a veszprémi kulturális attrakciók – látnivalók, rendezvények – látogatására is, mint a kulturális fogyasztás egyik lehetséges formájára. A válaszadók három opcióból választhattak: járt-e már a felsorolt attrakciónál, ismeri-e az adott attrakciót, ha még nem is járt ott, illetve nem járt ott és nem is ismeri azt.

A *kulturális intelligencia (CQ)* szintjének felméréséhez a Kulturális Intelligencia Skála (CQS) magyar verzióját használtuk (Ang et al., 2007; Balogh, 2011). A kérdőív összesen 20 állítást tartalmaz, a válaszadásra hétfokozatú Likert-skálán nyílt lehetőség (ahol 1=„egyáltalán nem értek egyet”, 7=„teljes mértékben egyet értek”), annak megfelelően, hogy a válaszadó mennyire érezte magára nézve érvényesnek az adott kijelentést. A kérdőív elemei a CQ négy dimenziója (Viselkedés, Kognitív, Metakognitív, Motiváció) köré csoportosultak (például „*Változtatok a szóbeli kommunikációmon (pl.: artikuláció, hangszín), ha az interkulturális helyzet ezt megköveteli.*”, illetve „*Szeretek más kultúrákból származó emberekkel kapcsolatba lépni, beszélgetni.*”). A CQS-kérdőív belső konzisztenciája megfelelő, a Chronbach-alfa értéke a kérdőív egészét tekintve 0,940 (dimenziók:  $\text{viselkedés}=0,907$ ,  $\text{motiváció}=0,895$ ,  $\text{kognitív}=0,889$ ,  $\text{metakognitív}=0,868$ ). Az adatelemzés során a CQS-kérdőív összpontszámát és az egyes dimenzióinak összpontszámát vettük alapul.

Az *érzelmi intelligencia (EQ)* szintjének felméréséhez a Személyiség alapú érzelmi intelligencia kérdőív (TEIQue) magyar verzióját használtuk (Petrides & Furnham, 2001; Gündör & Komlósi, 2012). A kérdőív összesen 30 állítást tartalmaz, a válaszadásra hétfokozatú Likert skálán nyílt lehetőség (ahol 1=„egyáltalán nem értek egyet”, 7=„tel-

jes mértékben egyet értek”), annak megfelelően, hogy a válaszadó mennyire érezte magára nézve érvényesnek az adott kijelentést. A kérdőív az ún. globális EQ-t a kérdőívre adott válaszok összpontszáma alapján méri, továbbá meghatározható vele az EQ négy dimenziójának (Jóllét, Önuralom, Társas hajlam és Érzelmesség) értéke is. A kérdőív olyan állításokat tartalmaz, mint például: „*Nem esik nehezemre szavakkal kifejezni az érzéseimet.*”, illetve „*A hozzám közel állók gyakran panaszkodnak, hogy nem jól bánok velük.*”, melyek közül több fordított kódolású. A TEIQue-kérdőív belső konzisztenciája megfelelő, a Chronbach-alfa értéke a kérdőív egészét tekintve 0,879 (dimenziók:  $\text{ézelmesség}=0,625$ ,  $\text{önuralom}=0,55$ ,  $\text{jóllét}=0,820$ ,  $\text{társas hajlam}=0,750$ ). Az adatelemzés során a TEIQue-kérdőív összpontszámát és az egyes dimenzióinak összpontszámát vettük alapul.

### Kutatási eredmények

#### A Pannon Egyetem közösségének kultúrafogyasztása

A válaszadóknak nyolcfokozatú skálán nyílt lehetőségük választani, hogy egy adott szabadidős tevékenységet milyen gyakorisággal végeznek (ahol 0=„soha”, 7=„naponta”). A kapott eredményeket az 1. táblázat mutatja. A teljes mintát tekintve a leggyakoribb szabadidős tevékenység a TV-nézés, internetezés ( $M=6,88$ ), valamint a zenehallgatás lettek ( $M=5,94$ ), míg a legkevesebbszer vallásgyakorlásra ( $M=1,54$ ) és sportrendezvények látogatására ( $M=1,74$ ) fordítanak időt a válaszadók.

A kulturális események látogatásában szignifikáns eltérések mutatkoznak a csoportok között ( $F=5,235$ ,  $p=0,006$ ). A leggyakrabban az oktatók látogatnak ilyen programokat ( $M=3,27$ ), őket követik az egyetem nem oktató és kutató munkavállalói ( $M=2,63$ ), majd a hallgatók ( $2,55$ ). Hasonló mintázat figyelhető meg az olvasás terén is, a különbségek itt is szignifikánsak ( $F=9,359$ ,  $p=0,000$ ), a legtöbb időt az oktatók/kutatók töltik olvasással ( $M=6,51$ ), átlagosan hetente több alkalommal, míg a munkavállalók ( $M=5,13$ ) és hallgatók átlagosan hetente vagy havonta több alkalommal ( $M=5,01$ ) vesznek elő szabadidős céllal könyvet vagy egyéb olvasnivalót. Az életkor és az olvasással töltött idő szignifikáns, pozitív kapcsolatot mutat ( $r=0,354$ ,  $p=0,000$ ). Tévénézésre, videózásra a legkevesebb időt a nem oktató/kutató munkavállalók szánják ( $M=6,67$ ), a hallgató ( $M=6,94$ ) és oktatók/kutatók ( $M=6,95$ ) ennél szignifikánsan kicsivel többet ( $F=4,489$ ,  $p=0,011$ ). Az erre a tevékenységre fordított idő mennyisége nincs összefüggésben az életkorról ( $p=-0,077$ ). Az összes többi szabadidős tevékenység esetében nem volt szignifikáns eltérés a Pannon Egyetem közösségét alkotó csoportok között. Ellenben az életkor szignifikáns kapcsolatban nemcsak a fent leírt olvasási idővel van, hanem más szabadidős tevékenységekkel is együtt mozog: minél idősebb valaki, annál több időt tölt vallásgyakorlással ( $p=0,161$ ,  $r<0,05$ ) és kulturális rendezvények látogatásával ( $r=0,144$ ,  $p<0,05$ ), de annál kevesebb időt tölt sportrendezvények látogatásával ( $r=-0,222$ ,  $r<0,01$ ).

A Pannon Egyetem közösségének szabadidőstevekenység-preferenciáinak átlaga nyolcfokozatú skálán, ahol 0 = soha és 7 = naponta

		Hallgató	Oktató/Kutató	Munkavállaló	Total
Szabadidő társas eltöltése	Átlag	5,11	5,07	4,87	5,05
	Szórás	1,48	1,88	1,54	1,58
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00
Vallásgyakorlás	Átlag	1,57	1,83	1,20	1,54
	Szórás	2,03	2,05	1,69	1,96
	Minimum	,00	,00	,00	,00
	Maximum	7,00	7,00	6,00	7,00
Kulturális rendezvények látogatása	Átlag	2,55	3,27	2,63	2,72
	Szórás	1,27	1,14	1,22	1,26
	Minimum	,00	1,00	1,00	,00
	Maximum	6,00	6,00	6,00	6,00
Sportrendezvények látogatása	Átlag	1,78	1,39	1,98	1,74
	Szórás	1,40	1,51	1,84	1,54
	Minimum	,00	,00	,00	,00
	Maximum	6,00	6,00	7,00	7,00
Olvasás	Átlag	5,02	6,51	5,13	5,36
	Szórás	2,09	1,16	2,06	2,01
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00
Zenehallgatás	Átlag	5,81	6,37	5,87	5,94
	Szórás	1,94	,97	1,94	1,79
	Minimum	,00	3,00	,00	,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00
Tévézés, videózás, internetezés	Átlag	6,94	6,95	6,67	6,88
	Szórás	,28	,22	,97	,53
	Minimum	5,00	6,00	1,00	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00
Egyéb hobbitevékenységek	Átlag	5,75	5,83	5,39	5,68
	Szórás	1,70	1,56	1,76	1,68
	Minimum	,00	1,00	1,00	,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00
Séta, kirándulás	Átlag	4,72	5,22	5,15	4,93
	Szórás	1,81	1,27	1,21	1,59
	Minimum	1,00	2,00	3,00	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00
Sportolás	Átlag	4,79	4,80	4,91	4,82
	Szórás	1,98	2,02	1,91	1,96
	Minimum	,00	,00	1,00	,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00

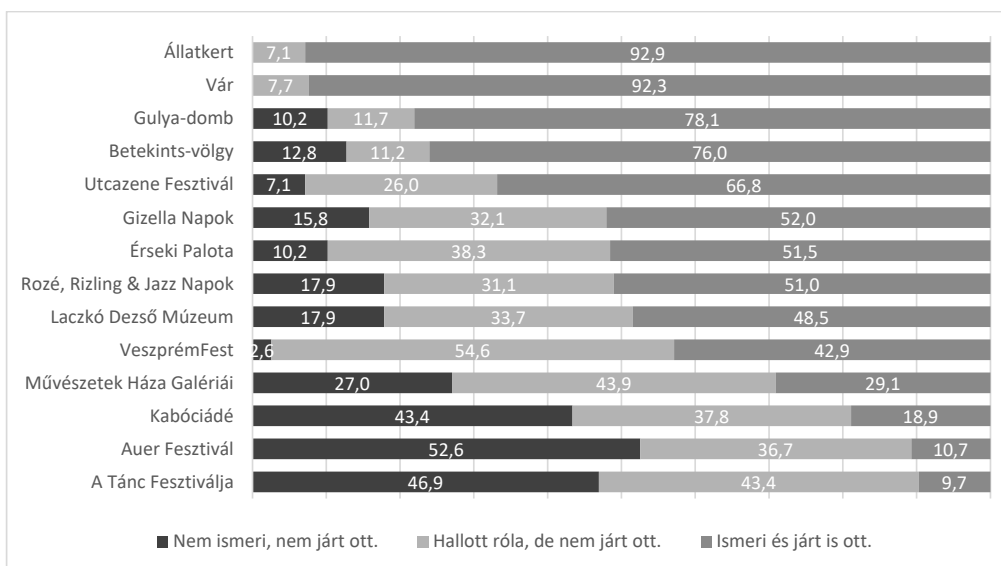
Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Magyarázat: \*\* Szignifikáns különbség 99%-os megbízhatóság mellett, \* Szignifikáns különbség 95%-os megbízhatóság mellett

Az 1. ábrán látható, hogy a legismertebb és leginkább látogatott veszprémi nevezetességek a Veszprémi Állatkert (a válaszadók 92,9% már járt ott), illetve a Vár (92,3%) voltak. Ezt a két helyet minden válaszadó ismerte, 7% körüli volt azok aránya, akik még nem látogatták meg.

A két legismeretlenebb veszprémi kulturális program az Auer Fesztivál volt, amiről a válaszadók több mint fele nem is hallott még (52,6%), illetve a Tánc fesztiválja is a megkérdezettek közel fele (46,9%) számára ismeretlen.

Veszprémi nevezetességek ismertségének százalékos eloszlása



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Az életkort tekintve elmondható, hogy minél idősebb egy válaszadó, annál több veszprémi nevezetességet és látni-valót ismer és látogat ( $r=0,453$ ,  $p=0,000$ ).

### Az érzelmi intelligencia

Az érzelmi intelligencia összpontszámát vizsgálva a Pannon Egyetem közösségének csoportjai között nem volt szignifikáns különbség (2. táblázat). A közösség átlag EQ-pontszáma 153,81 (min=98, max=205, SD=21,75). Egyedül az Önuralom dimenzióban volt szignifikáns eltérés a hallgatók és oktatók/kutatók között ( $F=4,499$ ,  $p=0,012$ ) az utóbbiak javára.

A korrelációs vizsgálat alapján elmondható, hogy az életkor előrehaladtával az EQ szintje szignifikáns emelkedést mutat ( $r=0,239$ ,  $p=0,001$ ). Legkevésbé a Társas hajlam nő ( $r=0,175$ ,  $p=0,014$ ), ezt követi az Érzelmesség ( $r=0,168$ ,  $p=0,018$ ) és a legerősebben az Önuralom képessége növekszik ( $r=0,304$ ,  $p=0,000$ ). Az egész közösséget vizsgálva, az EQ leggyengébb dimenziójának a Társas hajlam bizonyult ( $M=4,68$ ,  $SD=1,10$ ), ezt követte az Önuralom ( $M=4,75$ ,  $SD=0,87$ ), az Érzelmesség ( $M=5,24$ ,  $SD=0,836$ ), majd a Jólét ( $M=5,58$ ,  $SD=0,97$ ).

2. táblázat

A Pannon Egyetem közösségét jellemző érzelmiintelligencia-szintek és az egyes dimenziók átlagpontszámái

Státusz		EQ összpontszám	EQ Jólét	EQ Önuralom	EQ Érzelmesség	EQ Társas hajlam
Hallgató	Átlag	150,48	33,04	25,57*	41,03	27,60
	Szórás	20,18	5,82	5,37	6,39	6,23
	Minimum	98,00	11,00	14,00	23,00	12,00
	Maximum	203,00	42,00	40,00	55,00	41,00
Oktató/Kutató	Átlag	159,51	34,29	30,07*	42,66	29,49
	Szórás	22,02	5,86	5,04	6,83	6,49
	Minimum	102,00	13,00	12,00	27,00	17,00
	Maximum	205,00	42,00	39,00	55,00	42,00
Munkavállaló	Átlag	156,61	33,96	29,46	43,39	28,02
	Szórás	24,01	5,92	4,65	7,08	7,46
	Minimum	102,00	14,00	20,00	28,00	9,00
	Maximum	197,00	42,00	39,00	55,00	42,00
Teljes minta	Átlag	153,81	33,52	28,54	41,92	28,09
	Szórás	21,75	5,85	5,23	6,69	6,60
	Minimum	98,00	11,00	12,00	23,00	9,00
	Maximum	205,00	42,00	40,00	55,00	42,00

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Magyarázat: \* Szignifikáns eltérés 95%-os megbízhatóság mellett.



### Az EQ és a kultúrafogyasztás

A 3. táblázatban látható az EQ és dimenziói, valamint a szabadidővel kapcsolatos változók korrelációs mátrixa. A sportrendezvények látogatása, tévénézés, videózás és hobbitevékenységek (kertészkedés, házi kedvencel foglalkozás) nem mutatnak összefüggést az érzelmi intelligencia szintjével. Ellenben minél magasabb érzelmi intelligenciával rendelkezik valaki, annál több időt tölt mások társaságában ( $r=0,275$ ,  $p>0,01$ ), sportolással ( $r=0,219$ ,  $p<0,01$ ), olvasással, ( $r=0,223$ ,  $p<0,05$ ), kirándulással ( $r=0,215$ ,  $p<0,01$ ) és kulturális rendezvények látogatásával ( $r=0,176$ ,  $p<0,05$ ). Akik magas kulturális intelligenciával rendelkeznek, azok több időt töltenek társas szabadidőprogramokkal, kulturális rendezvények látogatásával, olvasással, zenehallgatással és kirándulással. Ha az érzelmi intelligencia egyes dimenzióit vizsgáljuk, eltérő mintázatot láthatunk. A társasági szabadidős programok gyakorisága szignifikáns kapcsolatban van a Jóllét ( $r=0,341$ ,  $p<0,01$ ), az Érzelmesség ( $r=0,238$ ,  $p<0,01$ ) és a Társas hajlam ( $r=0,190$ ) dimenziókkal is. Az olvasás az Önuralom képességével áll szignifikáns kapcsolatban ( $r=0,265$ ,  $p<0,01$ ), a zenehallgatás pedig az Érzelmesség dimenziójával ( $r=0,203$ ,  $p<0,01$ ). A Társas hajlam, mint érzelmi intelligencia-faktor a kirándulással és sportolással is összefügg ( $r=0,209$ ,  $p=0,01$ , sportolás esetében  $r=0,224$ ,  $p<0,01$ ) és kapcsolatba hozható a szabadidő társas eltöltésével ( $r=0,90$ ,  $p<0,01$ ), valamint a hobbitevékenységekkel is ( $r=0,152$ ,  $p<0,05$ ) (3. táblázat).

voltak. Az elmúlt év kulturális tevékenységeinek száma pozitív, szignifikáns kapcsolatban van az érzelmi intelligenciával ( $r=0,307$ ,  $p=0,000$ ). Az EQ dimenzióit vizsgálva a legerősebb összefüggés az Érzelmességgel mutatkozott ( $r=0,309$ ,  $p<0,01$ ), ezt követte a Jóllét ( $r=0,242$ ,  $p<0,01$ ), majd a Társas hajlam ( $r=0,226$ ,  $p<0,226$ ).

Az érzelmi intelligencia szintje összefüggést mutat azal, hogy valaki mennyi veszprémi helyet ismer és látogat ( $r=0,181$ ,  $p<0,05$ ). Dimenziók szintjén pedig minél magasabb pontzámmal rendelkezik valaki a Jóllét ( $r=0,147$ ,  $p<0,05$ ) és a Társas hajlam dimenzióiban ( $r=0,175$ ,  $p<0,05$ ), annál aktívabb ismerője Veszprém nevezetes helyeinek és eseményeinek.

*Ezen eredmények alapján az első előfeltevésünket elfogadjuk, mivel az érzelmi intelligencia és a kultúrafogyasztás tényezői között pozitív, szignifikáns kapcsolatokat igazoltunk. Az összefüggések megjelentek az érzelmi intelligencia dimenzióinak szintjén is.*

### A kulturális intelligencia

A CQ összpontszáma 20 és 140 közé eshet, a válaszadók átlaga 90,57 volt (min=20, max=138, SD=22,66). Szignifikáns eltérés csak a hallgatók és oktatók/kutatók csoportja között volt, utóbbiak átlagban 10,51 ponttal alacsonyabb CQ-pontszámmal rendelkeznek ( $p=0,03$ ). A dimenziókat tekintve a Kognitív a leggyengébb ( $M=3,87$ ,  $SD=1,25$ ), ezt követi a Metakognitív dimenzió ( $M=4,47$ ,  $SD=1,40$ ), majd

3. táblázat

Az EQ (és dimenziói), valamint a preferált szabadidős tevékenységek korrelációs mátrixa

	EQ összpontszám	Jóllét	Önuralom	Érzelmesség	Társas hajlam
Szabadidő társas eltöltése	<b>0,275**</b>	<b>0,341**</b>	0,104	<b>0,238**</b>	<b>0,190**</b>
Vallásgyakorlás	0,108	0,077	0,108	0,121	0,066
Kulturális rendezvények látogatása	<b>0,176*</b>	<b>0,182*</b>	0,124	<b>0,157*</b>	0,115
Sportrendezvények látogatása	0,051	0,102	-0,031	0,023	0,063
Olvasás	0,223**	0,082	<b>0,265**</b>	0,156*	0,125
Zenehallgatás	0,123	0,034	0,060	<b>0,203**</b>	0,060
Tévénézés, videózás	0,019	0,025	-0,007	0,057	0,012
Egyéb hobbitevékenységek	0,055	0,005	-0,082	0,058	<b>0,152*</b>
Séta, kirándulás	<b>0,215**</b>	0,114	0,110	0,135	<b>0,209**</b>
Sportolás	<b>0,219**</b>	<b>0,148*</b>	<b>0,177*</b>	0,098	<b>0,224**</b>

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Magyarázat: \*\* Szignifikáns kapcsolat 99%-os megbízhatóság mellett; \* Szignifikáns kapcsolat 95%-os megbízhatóság mellett.

Az elmúlt egy évben a válaszadók maximum 12 kulturális programot (mozi, színház, koncert, fesztivál) jelelhetek meg név szerint, amin az elmúlt 12 hónapban részt vettek. Mivel ez a blokk nem volt kötelezően kitöltendő, ezért 135 választ tudtunk értékelni. Átlagosan 5,08 kulturális tevékenységet neveztek meg a kitöltők ( $SD=3,08$ ), az egyes csoportok között (hallgató, oktató/kutató, munkavállaló) szignifikáns különbségek nem

a Motiváció ( $M=4,80$ ,  $SD=1,46$ ), a legerősebb pedig a Visselkedés dimenziója ( $M=5,07$ ,  $SD=1,49$ ). Ha közelebbről szemügyre vesszük az egyes csoportok CQ-dimenzióinak értékét (4. táblázat), akkor szignifikáns különbséget csak a Metakognitív ( $F=4,019$ ,  $p=0,019$ ), illetve Kognitív dimenzióknál ( $F=7,659$ ,  $p=0,007$ ) találunk. Mindkét dimenzió esetében a hallgatók és oktatók/kutatók értékei különböznek szignifikánsan.

A Pannon Egyetem közösségét jellemző kulturálisintelligencia-szintek és az egyes dimenziók átlagpontszámai

Státusz		CQ összpontszám	CQ Motiváció	CQ Viselkedés	CQ Kognitív	CQ Metakognitív
Hallgató	Átlag	87,61	23,92	24,44	<b>22,06**</b>	<b>17,18*</b>
	Szórás	22,44	7,03	7,88	7,59	5,68
	Minimum	20,00	5,00	5,00	6,00	4,00
	Maximum	138,00	35,00	35,00	40,00	28,00
Oktató/Kutató	Átlag	98,12	24,59	27,12	<b>26,36**</b>	20,05*
	Szórás	23,72	7,80	7,81	7,07	5,24
	Minimum	20,00	5,00	5,00	6,00	4,00
	Maximum	136,00	35,00	35,00	40,00	28,00
Munkavállaló	Átlag	90,87	23,85	26,00	23,30	17,72
	Szórás	21,07	7,77	5,73	7,11	5,46
	Minimum	39,00	5,00	15,00	7,00	4,00
	Maximum	129,00	35,00	35,00	37,00	26,00
Teljes minta	Átlag	90,57	24,04	25,37	23,26	17,91
	Szórás	22,66	7,34	7,47	7,53	5,63
	Minimum	20,00	5,00	5,00	6,00	4,00
	Maximum	138,00	35,00	35,00	40,00	28,00

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Magyarázat: \*\* Szignifikáns eltérés 99%-os megbízhatóság mellett, \* Szignifikáns eltérés 95%-os megbízhatóság mellett.

A szignifikáns különbség a kognitív dimenziókban magyarázható a hallgatók alacsonyabb életkorával és azzal is, hogy az oktatók/kutatók szélesebb körű kulturális ismeretanyaggal találkoztak már munkájuk révén, ami tükröződik a magasabb pontszámokban is. Ezt megerősíti az életkor és a CQ Kognitív és Metakognitív dimenziói közötti pozitív, szignifikáns korreláció is ( $r_{\text{kognitív}}=0,215$ ,  $p<0,05$ ,  $r_{\text{metakognitív}}=0,183$ ,  $p<0,01$ ), ami alátámasztja, hogy a kulturális ismeretanyagunk az életkor előrehaladtával nő. A Viselkedés és a Motiváció dimenzió értékei teljesen függetlenek attól, hogy az egyén milyen szerepet tölt be a Pannon Egyetem közösségében, vagy mennyi időt (p=0,95).

### A CQ és a kultúrafogyasztás

A sportrendezvények látogatása, a tévézés, internetezés és hobbifoglaltságok, valamint a sportolás nem mutat összefüggést a CQ szintjével. A legerősebb szignifikáns kapcsolat a szabadidős társas tevékenységekkel ( $r=0,302$ ,  $p<0,01$ ), a kulturális rendezvények látogatásával ( $r=0,292$ ,  $p<0,01$ ), az olvasással ( $r=0,254$ ,  $p<0,01$ ) és a zenehallgatással ( $r=0,179$ ,  $p<0,05$ ) összefüggésben fedezhető fel.

A CQ egyes dimenzióit vizsgálva látható, hogy a szabadidős társas eltöltésének gyakorisága az, ami a legerősebben mozog együtt a CQ összes dimenziójával, és magával az összpontszámmal is a legszorosabb kapcsolatban van (5. táblázat, első sor). A Metakognitív dimenzió ren-

A CQ (és dimenziói), valamint a preferált szabadidős tevékenységek korrelációs mátrixa

	CQ összpontszám	Motiváció	Viselkedés	Kognitív	Metakognitív
Szabadidős társas eltöltése	0,302**	0,237**	0,269**	0,232**	0,244**
Vallásgyakorlás	0,111	0,010	0,069	<b>0,172*</b>	0,123
Kulturális rendezvények látogatása	<b>0,292**</b>	<b>0,197**</b>	0,101	<b>0,279**</b>	<b>0,339**</b>
Sportrendezvények látogatása	0,085	0,116	-0,037	0,104	0,116
Olvasás	<b>0,254**</b>	0,114	<b>0,182*</b>	<b>0,232**</b>	<b>0,313**</b>
Zenehallgatás	<b>0,179*</b>	0,118	0,115	<b>0,166*</b>	<b>0,162*</b>
Tévézés, videózás	0,093	0,122	0,092	0,055	0,087
Egyéb hobbitevékenységek	0,065	0,101	0,124	-0,033	0,078
Séta, kirándulás	0,171*	<b>0,172*</b>	0,023	0,129	<b>0,213**</b>
Sportolás	0,073	0,130	0,006	0,038	0,064

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Magyarázat: \*\* Szignifikáns kapcsolat 99%-os megbízhatóság mellett; \* Szignifikáns kapcsolat 95%-os megbízhatóság mellett.

delkezik a legtöbb kapcsolattal, minél gyakrabban látogat valaki kulturális rendezvényeket ( $r=0,339$ ,  $p<0,01$ ), illetve minél több időt tölt olvasással, annál erősebb a kulturális intelligenciájának kognitív dimenziója, vagyis annál több információval rendelkezik más kultúrákról és annál hatékonyabban ismeri fel saját gondolati mintáit, amik alapján ítéletet alkot egy eltérő kulturális helyzetben másokról. A társas tevékenységek, mint a szabadidős programok ( $r=0,244$ ,  $p<0,01$ ), kirándulás ( $r=0,213$ ,  $p<0,01$ ), illetve a zenehallgatás ( $r=0,162$ ,  $p<0,01$ ) gyengébb, de szignifikáns kapcsolatban vannak a CQ Metakognitív dimenziójával. A CQ Kognitív dimenziójánál hasonló mintázatot figyelhetünk meg, az egyetlen eltérés a Metakognitív dimenzióhoz képest a vallásgyakorlás, ami kapcsolatban van a Kognitív dimenzió szintjével is ( $r=0,172$ ,  $p<0,05$ ). A Viselkedés dimenzió azoknál erősebb, akik több időt töltenek társas szabadidős tevékenységekkel ( $r=0,302$ ,  $p<0,01$ ) és olvasással ( $r=0,182$ ,  $p<0,05$ ). A Motiváció dimenziója az aktív programok gyakoriságával van kapcsolatban, akik magasabb Motivációs CQ-val rendelkeznek, azok több időt fordítanak társas összejövetelekre ( $r=0,237$ ,  $p<0,01$ ), kulturális rendezvények látogatására ( $r=0,197$ ,  $p<0,01$ ) és kirándulásra is ( $r=0,172$ ,  $p<0,05$ ).

Az elmúlt 12 hónapot tekintve, a válaszadók kulturális tevékenységeinek összarabszáma pozitív, szignifikáns kapcsolatban áll a CQ-val ( $r=0,308$ ,  $p=0,000$ ) és az összes dimenzióval is szignifikáns, pozitív kapcsolatban áll. Legerősebb összefüggés a Metakognitív ( $r=0,332$ ,  $p<0,01$ ) és Viselkedés dimenziókkal mutatkozott ( $r=0,233$ ,  $p<0,01$ ), ezt követte a Kognitív ( $r=0,231$ ,  $p<0,01$ ) és Motivációs dimenzió ( $r=0,221$ ,  $p<0,01$ ).

A magasabb CQ-val rendelkezők több veszprémi helyet ismernek és látogattak már meg ( $r=0,181$ ,  $p<0,05$ ). Ez a fajta kulturális aktivitás a Kognitív ( $r=0,205$ ,  $p<0,01$ ) és Metakognitív dimenziókkal ( $r=0,192$ ,  $p<0,01$ ) áll szignifikáns kapcsolatban.

*Ezen eredmények alapján a második előfeltevésünket is elfogadjuk, mivel a kulturális intelligencia és a kultúra-fogyasztás tényezői között pozitív, szignifikáns kapcsolatokat igazoltunk. Az összefüggések megjelentek a kulturális intelligencia dimenzióinak szintjén is.*

## Összegzés és következtetések

A kapott eredmények részben összhangban állnak a szakirodalomban bemutatott elméletekkel és a korábbi empirikus hazai és nemzetközi kutatásokkal, részben pedig új összefüggésekre világítanak rá.

Az egyetemi közösségek – oktatók, nem oktató és kutató munkavállalók, hallgatók – szabadidő-eltöltési szokásainak vizsgálata alapján a leggyakoribb szabadidős tevékenység a TV-nézés, internetezés és videózás, valamint a zenehallgatás, legkevesebb időt pedig vallásgyakorlásra és sportrendezvények látogatására fordítanak. A három csoport szokásait vizsgálva elmondható, hogy a kulturális események látogatásában szignifikáns eltérések mutatkoznak a csoportok között: leggyakrabban az oktatók látogatnak ilyen programokat, őket követik az egyetem nem oktató és kutató munkavállalói, majd a hallgatók.

Az összes többi szabadidős tevékenység esetében nem volt szignifikáns eltérés a Pannon Egyetem közösségét alkotó csoportok között. Vizsgálataink ugyanakkor kimutatták, hogy az életkor szignifikáns kapcsolatban van a szabadidős tevékenységekkel, így minél idősebb valaki, annál több időt tölt vallásgyakorlással és kulturális rendezvények látogatásával, valamint annál kevesebb időt tölt sportrendezvények látogatásával.

A veszprémi kulturális attrakciók ismertségére vonatkozó kutatásunk alapján a legismertebb és leginkább látogatott nevezetességek a Veszprémi Állatkert, illetve a Vár, ezt a két helyet minden válaszadó ismeri és 7% azok aránya, akik még nem látogatták meg. A két legkevésbé ismert veszprémi kulturális program az Auer Fesztivál, illetve a Tánc fesztiválja, melyekről a válaszadók fele nem is hallott még.

A szabadidős tevékenységek, ezen belül a kultúra-fogyasztás és az érzelmi intelligencia összefüggéseit vizsgálva elmondható, hogy minél magasabb érzelmi intelligenciával rendelkezik valaki, annál több időt tölt mások társaságában, sportolással, olvasással, kirándulással és kulturális rendezvények látogatásával. Az elmúlt év kulturális tevékenységeinek száma pozitív, szignifikáns kapcsolatban van az érzelmi intelligenciával.

A kulturális intelligencia és a szabadidős tevékenységek közötti összefüggések vizsgálata azt mutatta, hogy akik magas kulturális intelligenciával rendelkeznek, azok több időt töltenek társas szabadidős programokkal, kulturális rendezvények látogatásával, olvasással, zenehallgatással és kirándulással. Legerősebb szignifikáns kapcsolat a szabadidős társas tevékenységekkel, kulturális rendezvények látogatásával, az olvasással és a zenehallgatással összefüggésben fedezhető fel. A CQ egyes dimenzióit vizsgálva látható, hogy minél gyakrabban látogat valaki kulturális rendezvényeket, illetve minél több időt tölt olvasással, annál erősebb a kulturális intelligenciájának kognitív dimenziója.

## A kutatás korlátai és további kutatások

Jelen kutatásunk a Pannon Egyetem közösségével folytatott longitudinális kutatásunk egy részét mutatta be. A kapott eredmények mélyebb elemzése és más faktorokkal (helyi identitás, életminőség) való összefüggés vizsgálata, feltételezéseink szerint hiánypótló elemzéseket adhat. Kutatásunk jelenleg csak egy közösségre fókuszál, a veszprémi egyetemi közösségre. Azonban a kutatócsoport tervei között szerepel, hogy a felmérést elvégezze nemzetközi hallgatók és a veszprémi és Balaton régió lakossága körében, illetve kiterjessze magyarországi és nemzetközi EKF-városokra.

## Felhasznált irodalom

- Agárdi, P. (2015). *Nemzeti értékviták és kultúrafelfogások, 1847-2014*. Budapest, Hungary: Napvilág Kiadó.
- Akis, S., Peristianis, N., & Warner, J. (1996). Residents' attitudes to tourism development: the case of Cyprus. *Tourism Management*, 17(7), 481-494. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00066-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00066-0)

- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501-512. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.003>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Árva, L., & Könyves, E. (2010). Educational Tourism and Its Effects on Regional Economy and Destination Management. In: *Constructing Central Europe: Tourism Competitiveness. Pannon University Conference Papers* (pp. 283-299). Veszprém: Pannon Egyetem.
- Bakucz, M. (2001). Gondolatok a városi turizmus fejlesztéséről, két testvérváros vendégkörének elemzése alapján. *Tér és Társadalom*, 15(1), 131-151. <https://doi.org/10.17649/TET.15.1.791>
- Balázs, L. (2014). *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben*. Miskolc, Hungary: Z-Press Kiadó Kft.
- Balogh, Á. (2011). *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája?* (Doktori disszeráció). Pannon Egyetem, Veszprém, Hungary. [https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Balogh\\_Agnes\\_dissertation.pdf](https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Balogh_Agnes_dissertation.pdf)
- Bandarin, F. (2011). A new international instrument: the proposed UNESCO Recommendation for the Conservation of Historic Urban Landscapes. *Informationen zur Raumentwicklung*, 3(4), 179-182.
- Bandarin, F., & Van Oers, R. (2012). *The Historic Urban Landscape: Managing Heritage in an Urban Century*. Chichester: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119968115>
- Berry, J. W., Kim, U., & Boski, P. (1988). Psychological acculturation of immigrants. In Y. Y. Kim, W. B. Gudykunst (Eds.), *Cross-cultural adaptation: Current approaches* (pp. 62-89). London: SAGE.
- Chatterton, P. (2000). The cultural role of universities in the community: revisiting the university – community debate. *Environment and Planning A*, 32(1), 165-181. <https://doi.org/10.1068/a3243>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533217>
- Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Himelright, J. L., Harrison, M. M., Crouter, A. C., & Drago, R. (2007). Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 275-298. <https://doi.org/10.1177/1096348007299919>
- Cooper, C. (2006). Lakes as tourism destination resources. In Hall, C. M. & Härkönen, T. (eds.), *Lake Tourism. An integrated approach to lacustrine tourism systems* (pp. 27-42). Clevedon: Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845410421-005>
- Copeland, T. (2004). Heritage and education: A European perspective. In *Proceedings of the Europa Nostra Forum 2004* (pp. 19-22). The Hague: Europa Nostra.
- Crowne, K. A., Phatak, A. V., & Salunkhe, U. (2009). Does culture influence intelligence? A study of the influence of cultural context. In Härtel, C.E.J., Ashkanasy, N.M. & Zerbe, W.J. (Ed.), *Emotions in Groups, Organizations and Cultures* (Research on Emotion in Organizations, Vol. 5) (pp. 275-297). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2009\)0000005014](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2009)0000005014)
- Cultural Heritage Counts for Europe Report* (2015). Published on behalf of the CHCfE Consortium by the International Cultural Centre, Krakow. [http://blogs.en-cate.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE\\_FULL-REPORT\\_v2.pdf](http://blogs.en-cate.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT_v2.pdf)
- Dagher, G. K. (2010). The relation between motivational and behavioral cultural intelligence and the three dimensions of cross-cultural adjustment among Arabs working in the USA. *Business Review*, 15(1), 137-43.
- David, S. A., Boniwell, I., & Ayers, A. C. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of happiness*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.001.0001>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence – A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372. <https://doi.org/10.1108/02683940010330993>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E., (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, Oct, 139-146. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
- Falussy, B. (2004). *Az időfelhasználás metszetei*. Budapest, Hungary: Új Mandátum Kiadó.
- Fekete, M. (2018). *eIDŐ, avagy a szabadidő behálózása: generációs kultúrafogyasztás a digitális korban*. Szeged, Hungary: Belvedere Meridiale. <https://doi.org/10.14232/belvbook.2018.58535>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Frenkel, A., Bendit, E., & Kaplan, S. (2013). Residential location choice of knowledge-workers: The role of amenities, workplace and lifestyle. *Cities*, 35(Dec), 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.06.005>
- Fusco Girard, L. (2013). Toward a smart sustainable development of port cities/areas: The role of the “Historic Urban Landscape” approach. *Sustainability*, 5(10), 4329-4348. <https://doi.org/10.3390/su5104329>
- Gardner, K. J., & Qualter, P. (2010). Concurrent and incremental validity of three trait emotional intelligence measures. *Australian Journal of Psychology*, 62(1), 5-13. <https://doi.org/10.1080/00049530903312857>

- Giddens, A. (2003). *Szociológia*. Budapest, Hungary: Osiris Kiadó.
- Glaeser, E. L., & Mare, D. C. (2001). Cities and skills. *Journal of Labor Economics*, 19(2), 316-342. <https://doi.org/10.1086/319563>
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Gordos, T. (2000). A városmarketing néhány kérdése. *Tér és Társadalom*, 14(2-3), 183-193. <https://doi.org/10.17649/TET.14.2-3.585>
- Göndör, A., & Komlósi, E. (2012). A személyiség alapú érzelmi intelligenciamodell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében. In Halm, T., & Radványi, T. (szerk.), *Kutatás és tudás: dolgozatok a BGF Pénzügyi és Számviteli Karának tudományos műhelyéből 2011-2012* (pp. 185-196). Budapest, Hungary: Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Hill, D. (2010). *Emotionomics: Leveraging emotions for business success*. London: Kogan Page Publishers.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-Hill.
- Jaafar, M., Noor, S. M., & Rasoolimanesh, S. M. (2015). Perception of young local residents toward sustainable conservation programmes: A case study of the Lenggong World Cultural Heritage Site. *Tourism Management*, 48(June), 154-163. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.018>
- Kant, R. (2019). Emotional intelligence: A study on university students. *Journal of Education and Learning*, 13(4), 441-446. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v13i4.13592>
- Karma, K., & Vedina, R. (2009). Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 527-542. [https://www.researchgate.net/publication/46567733\\_Cultural\\_Intelligence\\_as\\_a\\_Prism\\_between\\_Workforce\\_Diversity\\_and\\_Performance\\_in\\_a\\_Modern\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/46567733_Cultural_Intelligence_as_a_Prism_between_Workforce_Diversity_and_Performance_in_a_Modern_Organization)
- Khalili, A. (2011). Gender differences in emotional intelligence among employees of small and medium enterprise: An empirical study. *Journal of International Management Studies*, 6(2), 184-193. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p180>
- Komlósi, E. (2016). *Don't worry, be emotionally intelligent: Hotel functional managers' trait emotional intelligence and its relation to task and contextual performance within organisational culture in Hungary* (Doktori disszertáció). Derby University, Derby, United Kingdom). <https://derby.openrepository.com/handle/10545/614995>
- KSH (2010). *Időmérleg-módszertan*. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/idomerleg\\_mod.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/idomerleg_mod.pdf)
- Lengyel, M. (1994). *A turizmus általános elmélete*. Budapest, Hungary: KIT Képzőművészeti Kiadó.
- Lin, Y. C., Chen, A. S. Y., & Song, Y. C. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541-552. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.03.001>
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(Suplemento), 132-138.
- Lovvorn, A. S., & Chen, J. S. (2011). Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275-283. [https://ijbssnet.com/journals/Vol.\\_2\\_No.\\_9\\_\[Special\\_Issue\\_-\\_May\\_2011\]/32.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._9_[Special_Issue_-_May_2011]/32.pdf)
- Lőrincz, K. (2017). A fenntarthatóság társadalmi vetületei az Európai Kulturális Főváros projektben. *Comitatus*, 27(224), 64-72. [http://www.mrtt.hu/files/comitatus/comitatus\\_2017\\_kulonszam.pdf](http://www.mrtt.hu/files/comitatus/comitatus_2017_kulonszam.pdf)
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. The Cambridge handbook of intelligence. *New York, NY: Cambridge University Press*. 528-549. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511977244.027>
- Michalkó, G. (2007). *A turizmuselmélet alapjai*. Székesfehérvár, Hungary: Kodolányi János Főiskola.
- Nagy, H., Oláh, A., & G. Tóth, K. (2009). Az érzelmi intelligencia mérésének néhány problémája: a fejlődési kritérium tesztelése. *Pszichológia*, 29(2), 165-186. <https://doi.org/10.1556/Pszicho.29.2009.2.5>
- Oláh, A. (2005). *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény*. Budapest, Hungary: Trefort Kiadó.
- Palmer, B. R., Gignac, G., Ekermans, G., & Stough, C. (2008). A comprehensive framework for emotional intelligence. In R.J. Emmerling, & V.K. Shanwal (Eds.), *Emotional intelligence: Theoretical & cultural perspectives* (pp. 17-38). New York: Nova Science Publishers.
- Palonen, E. (2010). Multi-level cultural policy and politics of European Capitals of Culture. *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, 13(01), 87-108. [https://www.researchgate.net/publication/277246211\\_Multi-Level\\_Cultural\\_Policy\\_and\\_Politics\\_of\\_European\\_Capitals\\_of\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/277246211_Multi-Level_Cultural_Policy_and_Politics_of_European_Capitals_of_Culture)
- Papp-Váry, Á. (2004). Országok márkái, márkák országai – Az országeredethatás elmélete és gyakorlata. In Czagány L., & Garai I. (szerk.), *A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004* (pp. 297-315). Szeged: JATEPress.
- Pásztor, J. (2020a) Kulturális Intelligencia (CQ) - A jövő vezetőinek kulcskompetenciája In: Szabó, Csaba (szerk.) *XXIII. Tavaszi Szél Tanulmánykötet : Tavaszi Szél - Spring Wind 2020* (pp. 497-508). Budapest, Magyarország Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) <https://doi.org/10.23715/TSZ.2020>
- Pásztor, J. (2020b). A kulturális intelligencia (CQ) és a kulturális különbségek leküzdésének kapcsolata. In Kocsmáros, E. (Ed.), *12th International Conference of J. Selye University. Economics Section: Conference Proceedings* (pp.321-334). Komarno: J. Selye University. <https://doi.org/10.36007/3754.2020.321>

- Pérez-González, J. C., & Sanchez-Ruiz, M. J. (2014). Trait emotional intelligence anchored within the Big Five, Big Two and Big One frameworks. *Personality and Individual Differences*, 65(July), 53-58.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.021>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448.  
<https://doi.org/10.1002/per.416>
- Petrides, K. V., Sanchez-Ruiz, M. J., Siegling, A. B., Saklofske, D. H., & Mavroveli, S. (2018). Emotional intelligence as personality: Measurement and role of trait emotional intelligence in educational contexts. In *Emotional intelligence in education* (pp. 49-81). Cham: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_3)
- Petrides, K.V. (2009) Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). In Parker J., Saklofske D., & Stough C. (eds.), *Assessing Emotional Intelligence. The Springer Series on Human Exceptionality* (pp. 85-101). Boston, MA: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5)
- Puczko, L., & Rátz, T. (2000). *Az attrakciótól az élményig – A látogatómenedzsment módszerei*. Budapest, Hungary: Geomédia Szakkönyvek.
- Raffay, Á., & Lőrincz, K. (2018). EKF Mindenkinél! Egy Európai Kulturális Főváros pályázat előkészítésének kulisszatitkai. In Csapó, J., Gorfesic, V., & Törőcsik, M. (eds.), *Generációk a turizmusban. I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 136-143). Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Rahman, M. S., Ferdousy, S., & Uddin, M. A. (2012). Exploring the relationships between emotional intelligence, leadership styles, and gender: An empirical study. *SIU Journal of Management*, 2(2), 27-57.
- Rátz, T., & Michalkó, G. (2005). Kultúra és regionális fejlődés: A turizmus és az egyetemek szerepe a vidéki városokban. In Enyedi, Gy., & Keresztély, K. (szerk.), *A magyar városok kulturális gazdasága* (pp. 123-142). Budapest: MTA Társadalomkutató Központ.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.  
<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., & Sliter, K. (2013). Older and (emotionally) smarter? Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Experimental Aging Research*, 39(4), 466-479.  
<https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808105>
- Sokołowicz, M. E. (2019). Student cities or cities of graduates? The case of Lodz and its students declared preferences. *Population, Space and Place*, 25(2), e2177.  
<https://doi.org/10.1002/psp.2177>
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). People skills for global business: Cultural intelligence. *San Francisco: Berrett-Koehler*.
- Tsaousis, I., & Kazi, S. (2013). Factorial invariance and latent mean differences of scores on trait emotional intelligence across gender and age. *Personality and Individual Differences*, 54(2), 169-173.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.08.016>
- Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689-700.
- Vargas-Sanchez, A., Porrás-Bueno, N., & de los Ángeles Plaza-Mejía, M. (2011). Explaining residents' attitudes to tourism: Is a universal model possible? *Annals of Tourism Research*, 38(2), 460-480.  
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.10.004>
- von Proff, S., Duschl, M., & Brenner, T. (2017). Motives behind the mobility of university graduates – A study of three German universities. *Review of Regional Research*, 37(1), 39-58.  
<https://doi.org/10.1007/s10037-016-0107-2>
- Xie, L., & Ritchie, B. W. (2019). The motivation, constraint, behavior relationship: A holistic approach for understanding international student leisure travelers. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 111-129.  
<https://doi.org/10.1177/1356766717750421>

# IPAR 4.0 A GAZDASÁGTUDOMÁNYOKBAN – A NEMZETKÖZI ÉS HAZAI SZAKIRODALOM BIBLIOMETRIAI ELEMZÉSE

## INDUSTRY 4.0 IN ECONOMICS – BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE INTERNATIONAL AND NATIONAL LITERATURE

A cikkben a szerzők áttekintették az Ipar 4.0 területén az utóbbi évtizedben (2011-2020) megjelent gazdaságtudományi publikációkat. Vizsgálták a címek, kulcsszavak és kivonatok tartalmát. Néhány munkát tartalmilag is feldolgoztak. A nemzetközi publikációk mellett feltárták a témakör hazai kutatását, a jelentősebb közleményeket. Azt találták, hogy a megjelent publikációk számának növekedése fokozódó kutatói érdeklődést jelez. A gazdaságtudományi publikációkban az Ipar 4.0 sokféle más területtel együtt fordul elő, kapcsolatok széles körét mutatva, mint például a fenntarthatóság. A másik fontos filozófiával, a leannel a vártnál kevesebb a kapcsolat. A hazai és a nemzetközi kutatások hasonló területeket fednek le.

**Kulcsszavak:** Ipar 4.0, szakirodalmi áttekintés, lean

In this article, the authors reviewed the scientific publications in the fields of economics and business concerning the area of Industry 4.0 from the last decade (2011–2020). The content of the article titles, keywords and abstracts was examined, while the full-text content of some of the articles was also processed. In addition to international publications, studies and major publications specifically concerning the Hungarian context were explored. The authors found that there have been an increasing number of publications of the time period considered, which indicates increasing research interest. In publications related to economics and business, Industry 4.0 occurs alongside a wide variety of other topics, demonstrating a broad range of links with diverse topics, such as sustainability. There are fewer connections with lean organisational practices than expected. Domestic and international research covered similar areas.

**Keywords:** Industry 4.0, literature review, lean

### Finanszírozás/Funding:

A megjelenést támogatta az Innovációs és Technológiai Minisztérium a Tématerületi Kiválósági Program keretében az NKFIH-843-10/2019 sz. támogatói okirat alapján.

The publication was supported by the Ministry for Innovation and Technology within the framework of the Thematic Excellence Programme (NKFIH-843-10 / 2019).

### Szerzők/Authors:

Dr. Nagy Andrea Magda, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem, (nagy.andrea@gtk.uni-pannon.hu)

Tasner Dóra, tudományos segédmunkatárs, Pannon Egyetem, (tasner.dora@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Kovács Zoltán, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (kovacs@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 09-én, javítva: 2021. 01. 08-án, elfogadva: 2021. 02. 24-én.

This article was received: 09. 09. 2020, revised: 08. 01. 2021, accepted: 24. 02. 2021.

Az Ipar 4.0 egy viszonylag új megnevezése annak a folyamatnak, amely mögött az egyre újabb műszaki megoldások alkalmazása húzódik. Habár a fogalmat általánosan elfogadva a 4. ipari forradalomhoz kötik, a tartalom már régóta jelen van. Sőt az látható, hogy az alkalmazott technológiák többsége már túl van a kezdeti, forradalminak tekinthető korszakán, inkább evolútív fej-

lődést mutat. Ilyenek például a számítógépek és hálózatok generációi, a képkalkotási technológiák, a telekommunikáció, a szenzorok. Természetesen ellenpéldák is vannak, mint például a kvantumszámítógép, új biotechnológiai megoldások, hatóanyagok. Mindezek kiterjedt alkalmazásának rövid idő alatti megjelenése természetesen tekinthető egyfajta ipari forradalomnak, bár nem biztos, hogy en-

nek megítélése kortársi feladat. Emiatt tanulmányunkban ezzel a kérdéskörrel nem foglalkozunk, bár a társadalmi vonatkozások miatt érdekes lehet.

Nemcsak a műszaki lehetőségeknek, hanem – az összetett – gyártás során történő alkalmazásnak is van evolutív jellege. Az ipari/gyártási digitalizáció, okos gyárak koncepció már korábban is léteztek. Ezeknek bőséges irodalma van, különösen az egyes rész megoldások vonatkozásában (Nagy, 2019; Lichtblau et al., 2015; Abonyi & Miszlivetz, 2016).

A témakör jelentősége túlmutat a műszaki területen. Az újszerű műszaki megoldások, azok kombinációja szervezeti, szervezési kérdéseket vet fel. Az Ipar 4.0 az irányítási hierarchiában felfelé haladva minden szinten megjelenik. Például megjelenik a folyamatok fejlesztésében, de a felső vezetés számára is feladatokat jelent, hogy a fejlesztéseknek egyre inkább stratégiai jelentőségük lesz. Ezen keresztül a társadalom egyre szélesebb köre válik érintetté, érdekeltté.

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy az Ipar 4.0 jelenség hogyan jelenik meg a legutóbbi gazdaságtudományi jellegű közleményekben. A nemzetközi publikációs tér mellett igyekeztünk feltárni a hazai helyzetet. Bár eredetileg célunk volt, a területet nem tudtuk a teljes társadalomtudományi spektrumon vizsgálni. Így nem vontunk be a kutatásba például etnikai, vallási vonatkozásokat, a gazdaságtudományra összpontosítottunk. A téma attól is szűkült, hogy a társadalomtudományi témával indított lekérdezések gyakorlatilag gazdaságtudományi tartalmat eredményeztek.

Tanulmányunkban először röviden áttekintjük az Ipar 4.0 nemzetközi és hazai szakirodalmát, majd pedig felvázoljuk kutatási tervünket. Jelen cikk jellegére való tekintettel, szakirodalmi előzménynek a korábbi, hasonló, review jellegű közleményeket, gyakorlati résznek pedig az Ipar 4.0 témakörben megjelent publikációk feldolgozását használjuk. A Clarivate Web of Science (a továbbiakban WoS) adatbázis alapján összeállított publikációs lista főbb bibliometriai jellemzőinek ismertetése után gyakorisági és hálózati elemzési módszerek segítségével megvizsgáljuk a publikációk kulcsszavait, absztraktjait, illetve címét. Külön kitérünk a lean és az Ipar 4.0 közötti összefüggésekre. A kapott eredményeket összehasonlítjuk az MTMT adatbázis Ipar 4.0-hoz kötődő közleményeinek a jellemzőivel. Tanulmányunkat egy rövid összefoglalóval zárjuk.

## Az Ipar 4.0 irodalmának áttekintésével foglalkozó források

Az Ipar 4.0 szakirodalmának feldolgozásával több műszaki és gazdasági jellegű munka foglalkozott (például Lasi & Kemper, 2014; Liao et al., 2017; Duong & Teuteberg, 2016). A gazdasági irányultságuk közül kiemelhetőek a menedzsmentvonatkozásúak. Vállalati és területi szinten egyaránt helyzetképet adnak a digitális érettségi modellek (Schumacher et al., 2016).

Elsősorban gyakorlati hasznosítási, például fejlesztési irányok stratégiai szintű kijelölése, megszerzendő kompetenciák szempontjából hasznosak a tanácsadó cégek által

készített tanulmányok. Jó példa erre a Gartner technológiai görbéje (hype-cycle), ami az egyik leginkább idézett munka (Gartner, 2019). Az Aberdeen, McKinsey, PwC rendszeresen jelentet meg – elsősorban felméréseken alapuló – tanulmányokat (Aberdeen, 2019; McKinsey, 2020; PwC, 2020).

Kutatásunkban bibliometriai mutatók segítségével elemeztük az Ipar 4.0 nemzetközi és hazai szakirodalmát. Publikációs, hivatkozási adatok felhasználásával, valamint hálózatelméleti eszközökkel az adott kutatási területen belüli főbb tendenciák, esetleges „forró témák” beazonosítására tettünk kísérletet. Emiatt érdekesek a hasonló módszertannal készült előzmények.

Más területekhez hasonlóan az Ipar 4.0-n belül is készültek bibliometriai módszerekkel elemzések. Kipper et al. (2020) például a témakörhöz tartozó teljes nemzetközi szakirodalmat megvizsgálta. Számos szerző pedig az Ipar 4.0-n belüli, szűkebb területet elemezte. Özdağoğlu, Topoyan, Damar (2020) az Ipar 4.0 és az IoT szakirodalmát tekintette át. Kim, Park & Lee (2020) a blockchain technológia, Taboada & Shee (2020) az 5G-képes ellátási-lánc-menedzsment szakirodalmát térképezte fel. Az Ipar 4.0-n belüli, feltörekvő technológiák közötti kapcsolatokat bibliometriai módszerekkel Da Costa et al. (2019) vizsgálta. Fontosak a keretrendszer (framework) jellegű megközelítések, például Demeter és Losonci munkája (2020), amelyek szükségszerűen szélesebb áttekintéssel alapozzák meg a saját Ipar 4.0 modellt.

Megnéztük, hogy a WoS Ipar 4.0 adatbázisunkban hány olyan publikáció van, amelynek címében, kulcsszavában, absztraktjában szerepel a “review” és/vagy “literature” szó. Összesen 181 ilyen cikket találtunk. Ezek után manuálisan ellenőriztük, hogy az adott publikációk mennyire „review” jellegűek. Több olyan cikk is előfordult, amelynél a szerzők a kulcsszavakkal arra utalnak, hogy szakirodalmi feldolgozást is tartalmaz a cikk, de a publikációnak nem az a kizárólagos célja. Azoknak a közleményeknek a száma, amelyek kifejezetten szakirodalmi elemzést tartalmaztak, 75 volt. Ezek közül 55 kapott legalább egy hivatkozást (az adatletöltés időpontjáig). Néhány publikációt az 1. táblázatban kiemeltünk.

## A gyakorlati vizsgálat

### Kutatási terv

Munkánk célja, hogy az Ipar 4.0 kutatói számára egy áttekintést adjunk a témakörben az utóbbi 10 évben (2011-2020) keletkezett munkákról. Kíváncsiak voltunk arra, hogy az Ipar 4.0-hoz kötődően melyek azok a területek, amelyek az elmúlt évek kutatásaiban előtérbe kerültek, illetve milyen új kutatási trendek vannak kialakulóban.

#### Kutatási tervünk

A vizsgálat kvantitatív (kulcsszó gyakorisági és kapcsolódási statisztika) és kvalitatív (a teljes szövegek tartalmi feldolgozása) elemeket tartalmaz. A közleményekhez megadott kulcsszavakat felhasználtuk a strukturálatlan szöveg jellegű címek és kivonatok elemzéséhez is. A hálózat leképezéséhez alkalmazott szoftver lehetővé tette egy adott kulcsszóhalmoz részhalmozára a vizsgálatot, meg-



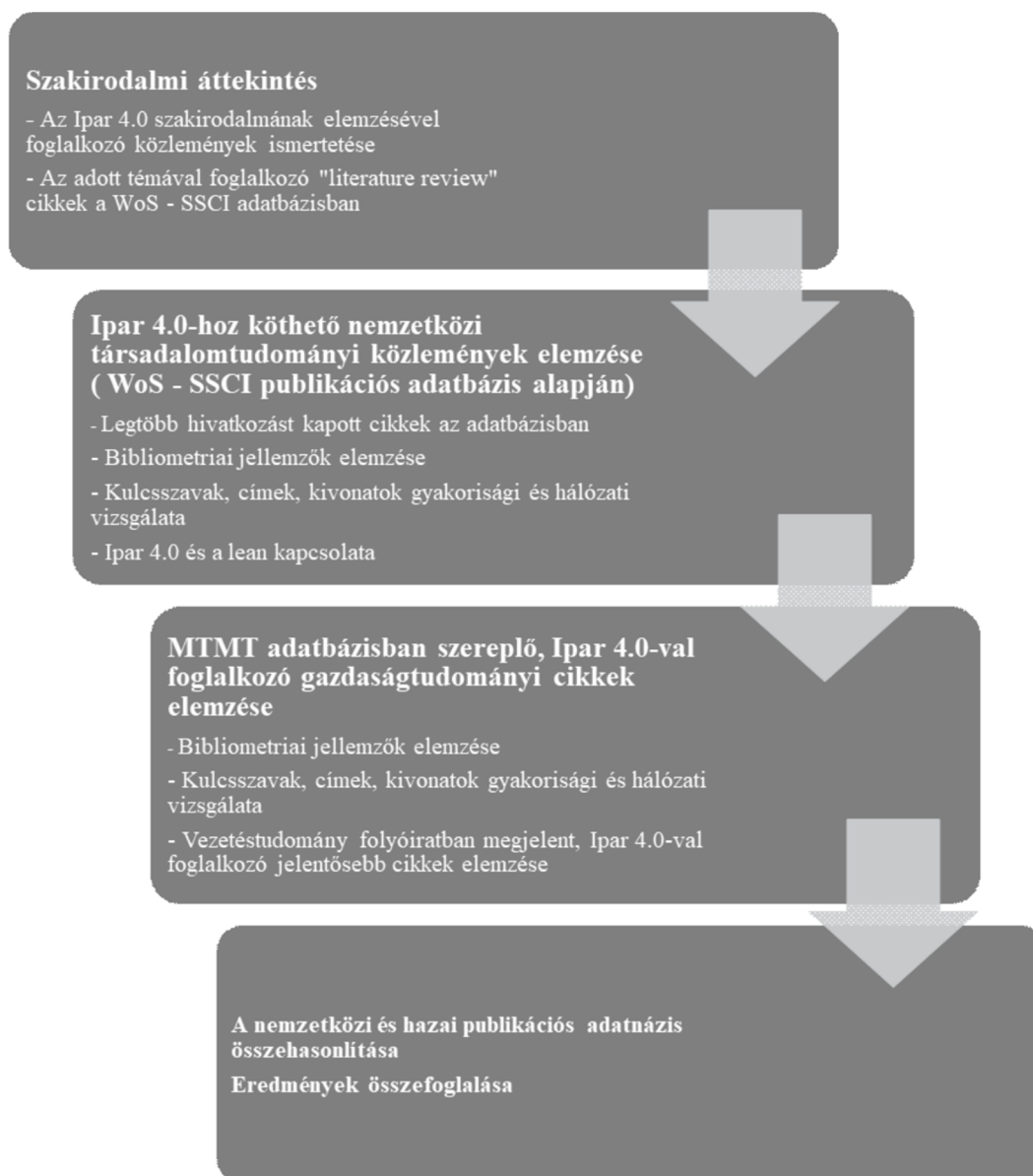
„Review” jellegű cikkek a WoS alapján összeállított adatbázisunkban

Szerzők	Témakör	Kapott hivatkozások száma
Piccarozzi, Aquilani & Gatti (2018)	A tanulmány szerzőinek a célja a menedzsmenten belül az Ipar 4.0 szakirodalmának az áttekintése és csoportosítása volt. Az elemzéssel egyrészt beazonosították a szakirodalom hiányosságait, illetve lehetséges jövőbeli kutatási irányokat vázoltak fel.	32
Winkelhous & Grosse (2020)	114 feldolgozott forrás alapján egy átfogó logisztika 4.0 keretrendszert dolgoztak ki. Ebben megjelenítik a külső indítékokat, a fő technológiai újításokat, az emberi interakciók hatásait és a logisztikai feladatokat. Összefoglalják a támogató technológiákat. Foglalkoznak a vezetői, stratégiai vonatkozásokkal.	13
Machado, Winroth & Ribeiro da Silva (2020)	35 feldolgozott forrás alapján bemutatnak egy – technológiai megoldásokat is tartalmazó – Ipar 4.0 keretrendszert. Foglalkoznak az Ipar 4.0 és a fenntartható gyártás kapcsolatával.	9
Galati & Bigliardi (2019)	A tanulmányban a szerzők feltérképezték az Ipar 4.0-hoz köthető kutatásokat, illetve jövőbeli lehetséges kutatási témák felvázolására is vállalkoztak. Szövegbányászattal négy témakört határoztak meg: üzlet, tevékenységek, technológiai megoldások, munka és képességek.	7
Savastano et al. (2019)	A gyártásban felfedezhető paradigmaváltást vizsgáló szakirodalom feltérképezésére vállalkoztak a szerzők. Kísérletet tettek a meglévő kutatásokban rejlő mintázatok, illetve lehetséges jövőbeli kutatási irányok beazonosítására.	7
Mariani & Borghi (2019)	A menedzsmenten belül, az Ipar 4.0-hoz köthető kutatások intellektuális struktúrájának a felvázolása és kritikus elemzése volt a szerzők elsődleges célja. Bibliometriai és hálózati elemzési módszerek segítségével felvázolnak egy keretrendszert, amely az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó tanulmányok megértését segíti elő.	3
Kadir, Broberg & Conceição (2019)	A tanulmány szerzői azt vizsgálták, hogy a meglévő Ipar 4.0-hoz köthető kutatásokba mennyire, milyen formában és hogyan integrálják bele az emberi tényezőt, illetve ergonómiát. Következtetésükben kiemelik, hogy szükség van az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó különböző tudományos területek közötti együttműködés fejlesztésére.	3
	Szűkebb területet megcélzó munkák:	
Strozzi et al. (2017)	SNLA módszerrel vizsgálták a „smart factory” szakirodalmát. Céljuk a tudományág dinamikus fejlődésének a feltárása, illetve a főbb kutatási irányok, kritikus területek beazonosítása.	52
Buer, Strandhage & Chan (2017)	A szerzők az Ipar 4.0 és a lean gyártás közötti kapcsolatokat vizsgálták meg, illetve az ehhez köthető szakirodalmat térképezték fel. Elemzésükben négy fő kutatási irányt azonosítottak a szerzők: a lean támogatja az Ipar 4.0-t, az Ipar 4.0 támogatja a lean gyártást, teljesítményre vonatkozó következmények egy esetleges lean és Ipar 4.0 közötti integrációnál, környezeti tényezők hatása a lean és Ipar 4.0 közötti integráció esetén.	47
Dallasega, Rauch & Linder (2018)	A tanulmány szerzői megvizsgálták, hogy az Ipar 4.0 hogyan befolyásolja az építési ellátási láncokat. Szakirodalmi elemzéssel arra a következtetésre jutottak, hogy az Ipar 4.0 technológiák elsősorban a technológiai, szervezeti, földrajzi és kognitív közelségi dimenziókat befolyásolják. Ez előnyöket és egyben kihívásokat is jelent az építési ellátási láncoknak.	33
Zhao et al. (2019)	A szerzők felvázolták a blokklánc-technológia előnyeit, főbb alkalmazhatósági területeit az agri-food értékláncok esetében.	14
Barata, Rupino Da Cunha & Stal (2018)	A szerzők a mobil ellátásilánc-menedzsment (mSCM) szakirodalmát az Ipar 4.0 tükrében vizsgálták. Céljuk a jelenlegi ismeretek azonosítása, osztályozása és elemzése, a tendenciák meghatározása és lehetséges jövőbeli kutatások felvázolása volt.	13
Rauch, Linder & Dallasega (2020)	A tanulmány szerzői megvizsgálták a termelés antropocentrikus perspektívájának az Ipar 4.0 előtt és utáni szakirodalmát. Két központi klasztert azonosítottak („Anthropocentric Production Systems” (APS), illetve „Anthropocentric Cyber Physical Production Systems”). Ezeket összehasonlítva rámutattak néhány új, feltörekvő paradigmára.	9
Pournander et al. (2020)	A blokklánc-technológia alkalmazása az ellátási láncokban.	8
Rosa et al. (2020)	A tanulmány középpontjában az Ipar 4.0 és a körkörös gazdasághoz köthető szakirodalom állt. Egy innovatív keretrendszer kidolgozásával, a szerzők rámutattak a két tudományterület közötti kapcsolatokra, illetve lehetséges, jövőbeli kutatási témaköröket is beazonosítottak.	4
Ciano et al. (2019)	A cikk szerzőinek célja a lean szakirodalmának feltérképezése volt a „Journal of Production Research” (JPR)-ban. Rámutattak a lean és Ipar 4.0, lean és fenntarthatóság, valamint lean és az újragyártás közötti egyre erősödő kapcsolatra.	3
Osterrieder, Budde & Friedli (2020)	A „smart factory” szakirodalmának a feltérképezése volt a szerzők célja. Ehhez egy ötlépcsős megközelítést használtak. Arra a következtetésre jutottak, hogy a publikációk jelentős része csak egyedi eseteket vizsgált, az általánosítás lehetősége nagyon alacsony.	1
Cioffi et al. (2020)	A tanulmány szerzőinek a célja a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás iparon belüli szakirodalmának strukturált elemzése volt. Megállapították, hogy az USA publikációs tevékenysége a legnagyobb.*	1
Frederico et al. (2019)	A cikk szerzői az Ipar 4.0 szakirodalmát vizsgálták az ellátási láncok kontextusában. Kidolgoztak egy keretrendszert, illetve az ellátási lánc 4.0 elnevezés használatát javasolták.	1

Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés

\* illetve arra is rámutattak, hogy jelentősen megnőtt a téma iránt érdeklődők száma.

A tanulmány kutatási terve



Forrás: saját szerkesztés

mutatva a kapcsolódó kulcsszavak egymás közötti kapcsolatait is. Az elemzéseinkhez három mintát használtunk

fel. Ezeket és a kapcsolódó vizsgálati összetevőket röviden a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

A vizsgálat főbb jellemzői

Forrásszöveg	A vizsgálat helye	A vizsgálat tárgya
Nemzetközi publikációk Web of Science alapján	Címek	A forrás kulcsszavak halmaza
Hazai publikációk a Vezetéstudományban megjelent cikkek alapján	Kulcsszavak	A leggyakoribb kulcsszavak
Publikációk az MTMT adatbázisa alapján	Kivonatok	Egyes terület kulcsszavai
Egyéb hazai publikációk	A teljes szöveg tartalmi elemzése	

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat alapján adódó összes (48) kombináció vizsgálata nem volt célszerű, a továbbiakban a lényegesebbeket mutatjuk be. A címek bevonását a vizsgálatba az is indokolja, hogy feltételezhetjük a szerzők szándékát a tartalom tömör megadására, így jobban fókuszált, mint a kulcsszavak halmaza. A publikáció címe tulajdonképpen az első, tömör nyilatkozat a cikk tartalmáról (lásd például Paiva, Lima & Paiva, 2012; Yitzhaki, 2002).

A tisztított adatok feldolgozásához és a megjelenítésre történő előkészítéshez MsExcel táblázatokat fejlesztettünk. Az elemzésünket hálózatos formában ábráztuk. A publikációk tartalmi kapcsolatainak megjelenítésére egyre elterjedtebben alkalmazzák a hálózatos megjelenítési módszereket. Ennek egy jó összefoglalását és továbbfejlesztését tartalmazza Kosztyán és munkatársai munkája (Kosztyán et al., 2020).

A mi esetünkben a csomópontok nagysága a szavak gyakoriságát, míg az élek vastagsága azt jelzi, hogy az élek közötti két csomópont szavai hányszor fordulnak elő együtt. A diagramok MsExcelben, a hálózatos diagramok AnyChart rendszerben készültek. Az elemzés során a hálózatoknál használtuk a Gephi hálózati és vizualizációs szoftverprogramot is.

### A minta jellemzői

Ahogy említettük, a nemzetközi publikációk vizsgálatához a Clarivate Web of Science (WoS) adatbázist használtuk fel. A Web of Science az egyik legnagyobb lefedettséggel rendelkező bibliometriai adatbázis (Mongeon & Paul-Hus, 2016). Keresési algoritmusunk a következő volt: TS=(indust\* AND 4.0). Elemzéseinket a társadalomtudományokra korlátoztuk, ezért csak a Social Science Citation Index-hez (SSCI) sorolt publikációkat vettük figyelembe. A vizsgált időintervallum 2011-2020 (letöltés dátuma: 2020.05.28.). A kezdő év azért volt 2011, mert az Ipar 4.0 a német kormány által 2011-ben publikált High Tech Strategy 2020 Action Plan-n alapul ('DTM\_Industrie 4.0', 2017). A keresési algoritmussal 669 publikáció adatait sikerült összegyűjteni. Elemzéseink megkezdése előtt manuálisan is ellenőriztük, hogy a letöltött publikációk tényleg kötődnek az Ipar 4.0 témakörhöz. Megvizsgáltuk a cikkek címét, kulcsszavait és absztraktját. Ha egyik helyen sem találtunk közvetlen utalást az Ipar 4.0-ra, akkor az adott publikációt kivettük az adatbázisunkból. A fenti szűréssel 519 cikkre csökkent a vizsgált publikációk száma. A kulcsszavas elemzéseknél a publikációk száma 512, mert hét cikk esetében semmilyen kulcsszó nem volt megadva. A kivonatok esetében pedig 513 cikk állt rendelkezésre, mert hat publikáció esetében nem volt megadva az absztrakt.

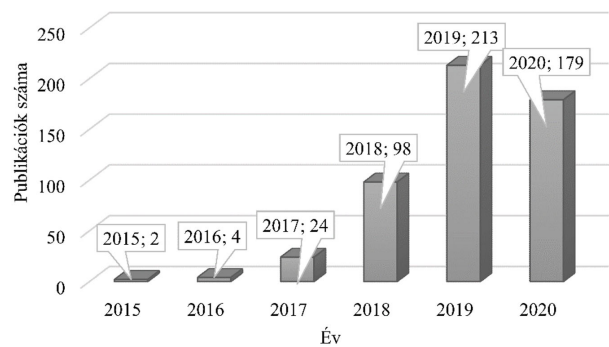
A keresési folyamat során nyelvi korlátot nem alkalmaztunk. Ettől függetlenül csak angol nyelvű cikkeket adott ki a keresési algoritmus. Ez talán annak is köszönhető, hogy a Web of Science az angol nyelv irányába erősen torzít. A publikációk típusainál figyelembe vettük a tudományos cikkeket, a korai hozzáférésű cikkeket (early access paper), valamint a folyóiratban megjelent konferenciákat (proceedings paper).

Megvizsgáltuk a publikációk időbeli eloszlását. A korai hozzáférésű publikációknál nem szerepelt évszám,

mert ezeket a cikkeket még nem rendelték hozzá folyóiratszámokhoz. Ezeket a publikációkat a 2020-as évhöz adtuk hozzá. Érdekeség, hogy az adatok tisztítása után csak 2015-2020 közötti publikációk maradtak az adathalmazunkban.

2. ábra

A publikációk száma, 2011-2020



Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés

A vizsgált publikációk számának időbeli eloszlását a 2. ábrán láthatjuk. A 2015-ös évtől kezdően exponenciálisan nőtt a publikált cikkek száma. Különösen szembetűnő a növekvő tendencia 2017 (24 db) és 2018 (98 db), valamint 2018 (98 db) és 2019 (213 db) között. A 2018 és 2019-es évek publikációs teljesítménye között a különbség 115 tétel. A 2020-as évre vonatkozó adatok a letöltés időpontjában aktuális állapotot tükrözik, illetve tartalmazzák a korai hozzáférésű publikációkat is. Megvizsgáltuk a szerzők számát. Az átlagos szerzőszám 3,4798. Ez azt jelenti, hogy az elemzett cikkek többsége 3 vagy 4 szerzős. A legnagyobb szerzőszám 13 volt.

Az adatbázisunkban szereplő publikációkból 342 (65,77%) kapott legalább egy hivatkozást. Ezen belül 108 kapott 10-nél több hivatkozást. Részletesebben is megvizsgáltuk azokat a nemzetközi cikkeket, amelyek a legtöbb hivatkozást kapták. Az eltérő hivatkozási időintervallumok miatt az adatbázisunk hivatkozási számai torzítanak a legújabb cikkekkel szemben. Négy olyan cikket találtunk, amelyek 100 fölötti hivatkozási számmal rendelkeztek. Ezeket röviden a 3. táblázatban ismertetjük.

3. táblázat

A legtöbb hivatkozással rendelkező publikációk rövid ismertetése

Szerzők, évszám	Cikk rövid leírása	Hivatkozások száma
Zhong et al. (2017)	A tanulmány egy áttekintést nyújt az intelligens, IoT és felhőalapú gyártás témakörökben. Olyan technológiák ismertetésére is kitér, mint például a „big data”, CPS, IoT vagy ICT. A cikk szerzői bemutatják továbbá különböző országok, régiók (Európai Unió, USA, Japán, Kína), illetve jelentős nemzetközi vállalatok intelligens gyártással kapcsolatos stratégiai terveit.	260

Hofmann & Rüsç (2017)	A cikk a logisztikai menedzsment kontextusában vizsgálja az Ipar 4.0-ban rejlő lehetőségeket. Különbözö logisztikai szcenáriókat mutatnak be, amelyek gyakorlatorientált módon szemléltetik a lehetséges következményeket. Rámutatnak a „Just-in-Time” / „Just-in-Sequence” / vállalatok közötti kanban rendszereknél az Ipar 4.0-ban rejlő potenciálra.	223
Roblek, Meško & Krapež (2016)	A cikk célja az Ipar 4.0-hoz köthető ismert elméletek és gyakorlatok szintetizálása, valamint azoknak a változásoknak a vizsgálata, amelyek az Ipar 4.0 és az IoT fejlődéséből következnek.	133
Li (2018)	A szerző összehasonlította a német „Ipar 4.0”-t a kínai „Made-in-China 2025”-tel. Kiemeli, hogy Kína már nem a legalacsonyabb munkaerőköltségekkel rendelkező ország, a high-tech területén ugyanakkor nem a legerősebb szereplő. A Világbank és a Kínai Nemzeti Statisztikai Hivatal adatait vizsgálva arra a következtetésre jut, hogy a gyártási képességek, K+F elkötelezettség, illetve humán erőforrás-fejlesztés tekintetében Kína emelkedő pályán van. A kutatás segít megérteni a technológiai vállalkozás és a feltörekvő gazdaságok társadalmi-gazdasági változásai közötti kapcsolatot.	104

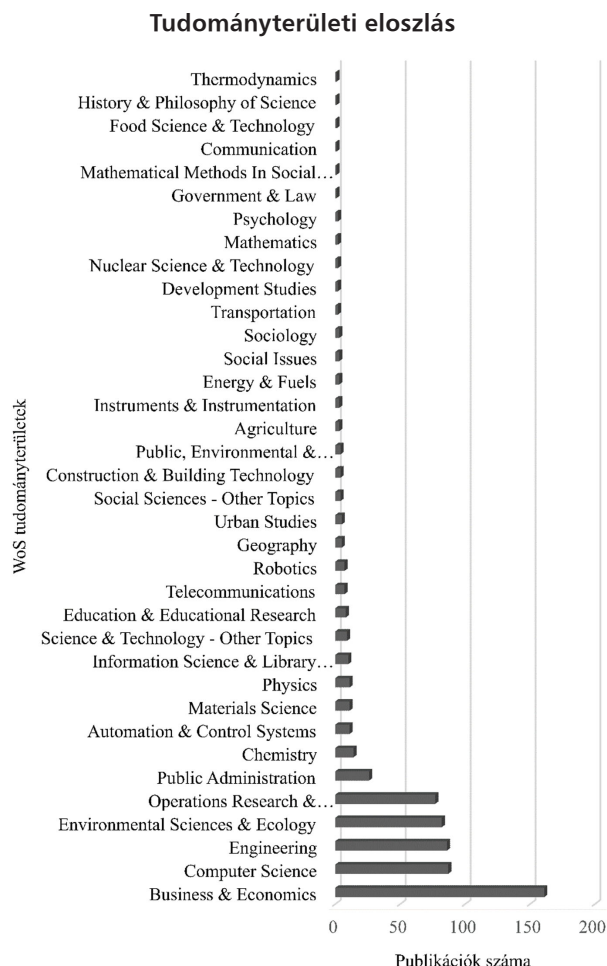
Forrás: saját szerkesztés

### Mennyiségi jellemzők, megoszlások

Megvizsgáltuk, hogy mely országok szerzői publikáltak az elemzett témakörben. Összesen 70 ország intézményei szerepeltek a vizsgált cikkek affiliációjában. A 3. ábrán azokat az országokat tüntettük fel, amelyekhez legalább 10 cikk köthető (29 ország).

Nem meglepő módon az éllovasok Nagy-Britannia, Németország, USA. Érdekes ugyanakkor Olaszország és a BRIC-országok jó teljesítménye. A közép-kelet-európai országokat (KKE) elemezve az látható, hogy Lengyelor-

4. ábra

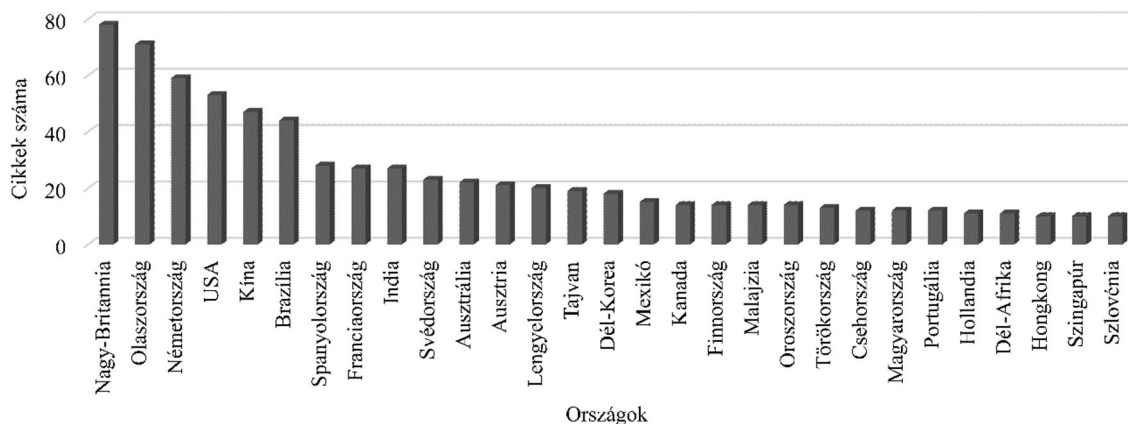


Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés és számítás

szág kutatói publikáltak a legtöbbet ezen a területen. Őket követi Csehország. A régió többi országának a teljesítménye: Szlovákia 8, Románia 7, Horvátország 4, Bulgária pedig 1 cikk affiliációjában szerepel. Magyarországi intézmény 12 cikkhez járult hozzá. A KKE-régió esetében ez a harmadik legtöbb publikációt jelenti. Érdekes, hogy

3. ábra

### A publikációk affiliációjában szereplő országok eloszlása, 2011-2020



Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés és számítás

a közép-kelet-európai országok Ipar 4.0-hoz köthető társadalomtudományi publikációit elsősorban saját országbeli kutatókkal közösen írták. Nemzetközi publikációs együttműködéseknel pedig többnyire a régió többi országaival publikáltak közösen (pl. Szlovákia és Csehország, Magyarország és Románia, Horvátország és Szlovénia).

A publikációkat a WoS 36 különböző tudományos területéhez (research area) rendelte. 191 cikket csak egy, 268-at kettő, 48-at három és 18-at négy területre soroltak. A tudományos területi megoszlás a 4. ábrán látható.

Egyértelműen a „Business & Economics” tudományterület dominál (161). Számos cikk témaköre kapcsolódik a „Computer Science” (87), „Engineering” (86), „Environmental Sciences & Ecology” (82) és „Operations Research & Management Science” (77) tudományterületekhez.

### Gyakorisági és kapcsolati elemzések

Ahogy arra a kutatási tervnél utaltunk, bizonyos kifejezések előfordulását három szinten vizsgáltuk: a publikációk címében, a megadott kulcsszavak között és a kivonatban. A cikkek teljes szövege nem képezte ilyen jellegű kvantitatív vizsgálat tárgyát. A vizsgált munkák mintái: a WoS teljes, 519-es listája, ezek közül az 52 leggyakrabban hivatkozott, az MTMT szerzői listákban szereplő publikációk, illetve a Vezetéstudományban megjelent közlemények. A kulcsszavak vonatkozásában vizsgáltuk a szerzők által megadott kulcsszavakat és – az összehasonlíthatóság érdekében – képeztünk egy 11 tételes saját kulcsszóhalmazt. A továbbiakban ezeket részletesen is megvizsgáljuk a 4. táblázatban látható kombinációk szerint.

4. táblázat

#### A vizsgált jellemzők kombinációi

Cikkek száma	A vizsgálat helye	A vizsgálat tárgya	A vizsgálat célja
52	Kulcsszavak	169 kulcsszó	A később használandó kulcsszavak halmazának meghatározása
512	Kulcsszavak	169 kulcsszó	Gyakorisági elemzés
512	Kulcsszavak	169 kulcsszóból a lean jellegűek vizsgálata a többivel	A lean kapcsolatainak feltérképezése
512	Kulcsszavak, címek	11 kulcsszó	Gyakoriságok, kapcsolatok feltárása
512	Kivonatok	11 kulcsszó	Gyakoriságok, kapcsolatok feltárása

Forrás: saját szerkesztés

#### A kulcsszavak gyakorisági és kapcsolati elemzése 169 kulcsszó felhasználásával

Az adatbázisunk 519 cikket tartalmazott, ugyanakkor 21 esetben nem találtunk szerzők által megadott kulcsszavakat. Ezekből a cikkekből 14 volt olyan, amelyhez a WoS hozzárendelt kulcsszót, így ezeket felhasználtuk elemzésükben. Az 513 publikáció összesen 3016 kulcsszót tartalmazott.

A formailag egymástól különböző kulcsszavak száma 998 volt. Ekkor még például az „Internet of Things” és „Internet of Things (IOT)” különbözött egymástól. Mivel az egyes kulcsszavak súlyát nemcsak az előfordulásuk, de az is meghatározza, hogy a tudományos közösség által mennyire hivatkoztak, ezért a leginkább hivatkozott 52 (leginkább hivatkozott 10%) munka kulcsszavait külön kigyűjtöttük. Ezek a publikációk legalább 22 hivatkozást kaptak a letöltés időpontjáig. Az így kapott közlemények 313 kulcsszót tartalmaztak. A hatékony keresés és elemzés érdekében a kulcsszavakat formailag egységesítettük, majd ennek megfelelően átalakítottuk őket a cikkek adatbázisában is. Azokat a kulcsszavakat, amelyek között csak az egyes-többesszám volt a különbség, összevontuk. Voltak olyan szavak, amelyek jelentése közel azonos volt, így ezeket is egyként kezeltük (pl. „cloud computing”, „cloud systems”). Nem tekintettük külön kulcsszónak a rövidítést abban az esetben, ha magának a szónak a teljes változata is jelen volt az adatbázisunkban (pl. „Internet of things” és IoT). A formális kettőségeket és a vizsgálat szempontjából azonosnak tekinthetőket (pl. „Big Data & Analytics”, „big data analytics”, „Big data and analytics”, egyes szám – többes szám) kiszűrése után maradt 169 kulcsszó. Megvizsgáltuk, hogy az 519 cikk kulcsszavaiban a kapott 169 szóhalmaz milyen gyakran fordul elő. Az első 80%-ba az 5. táblázatban látható kulcsszavak kerültek be.

5. táblázat

#### A WoS adatbázis kulcsszavainak előfordulása a kulcsszavak között

Kulcsszó	Gyakoriság	%	Halmazott %
industry 4.0	340	23,7	23,7
manufacturing	118	8,2	32,0
internet	79	5,5	37,5
management	75	5,2	42,7
innovation	51	3,6	46,3
sustainability	40	2,8	49,1
human	37	2,6	51,7
big data	37	2,6	54,3
information	35	2,4	56,7
review	34	2,4	59,1
smart m	30	2,1	61,2
literature	26	1,8	63,0
learning	22	1,5	64,5
digital transformation	20	1,4	65,9
smart factory	19	1,3	67,2
circular	19	1,3	68,6
education	16	1,1	69,7
digitization	16	1,1	70,8
small	15	1,0	71,9
industrial internet	15	1,0	72,9

cloud	14	1,0	73,9
artificial intelligence	14	1,0	74,9
blockchain	13	0,9	75,8
advanced m	13	0,9	76,7
future	12	0,8	77,5
lean m	11	0,8	78,3
emerging	11	0,8	79,1
additive m	11	0,8	79,8

Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés

A leggyakrabban előforduló kulcsszó az „Industry 4.0” mellett a „manufacturing”. Gyakori kulcsszavak továbbá az „internet”, „management”, „innovation”, „sustainability”. Ezek közül talán az utóbbi a legmeglepőbb. A kulcsszavas elemzés alapján úgy tűnik, hogy az Ipar 4.0 fenntarthatósági aspektusainak a vizsgálata viszonylag „forró” témának tekinthető.

A következőkben megnéztük, hogy a leginkább hivatkozott cikkeknek a kulcsszavai között melyek a leggyakrabban előfordulók. Az „industry 4.0” mellett a legtöbbször előforduló kulcsszavak a „manufacturing”, „internet”, „management”, „smart m”, „big data”, „sustainability”, „smart factory”, „review”, „innovation”. Látható, hogy az általános kategóriák dominálnak, részterületek (felhő, mesterséges intelligencia, blokklánc) kis arányban fordulnak elő. Itt is megfigyelhető az innováció és

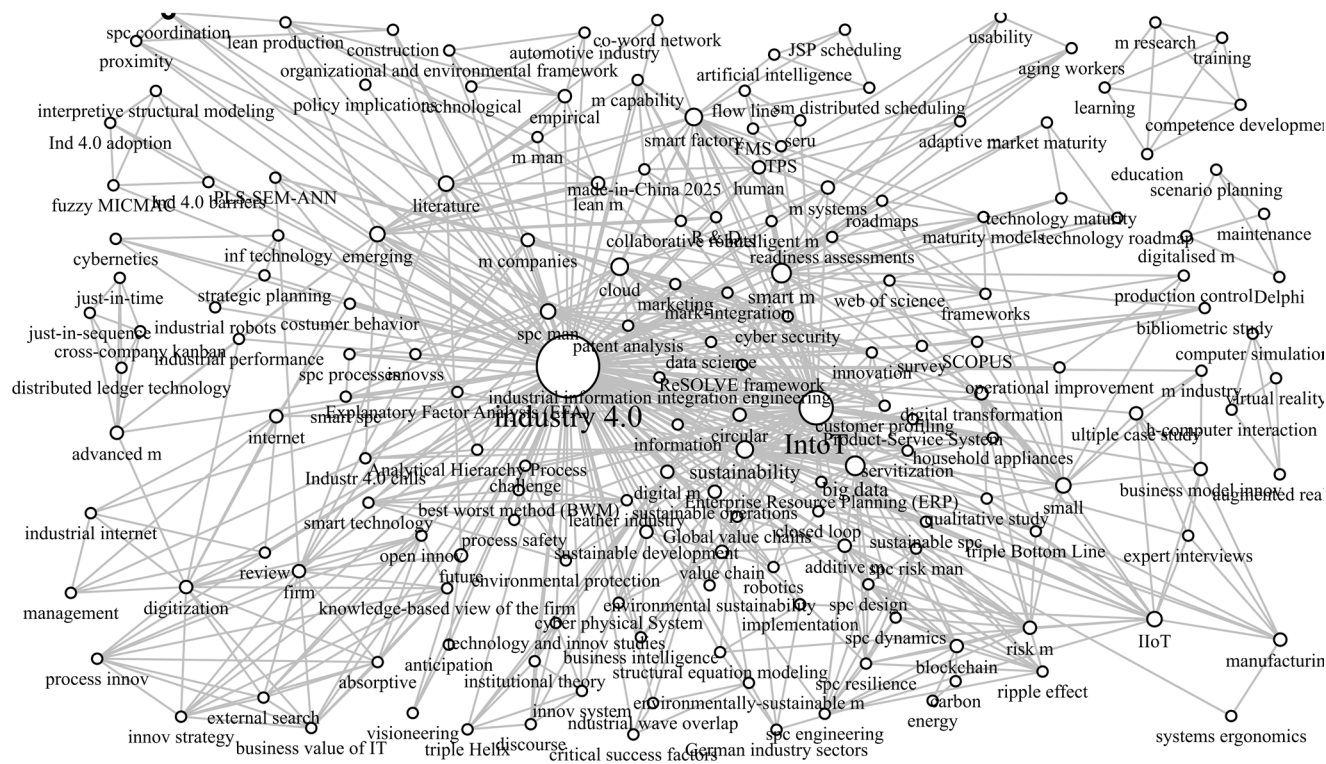
fenntarthatóság előkelő helyezése. A fentebbi elemzések-ből kitűnik, hogy nincs jelentős különbség a teljes lista kulcsszóállományának és a leginkább hivatkozott cikkek halmozásának kulcsszavai között.

A felhasznált kulcsszavak alapján kapcsolati hálót készítettünk (lásd 5. ábra). A jobb láthatóság, illetve a kereső algoritmusunk miatt a kulcsszavakat több esetben rövidítettük (pl. „spc man” – „supply chain management” vagy „emerging” – „emerging countries”).

A leggyakoribb szó az „industry 4.0” volt. Ez nem meglepő, hiszen az adatbázis összeállításánál a fő témakör az „industry 4.0” volt. A kapcsolatokat vizsgálva az látható, hogy az Ipar 4.0 fokszáma 134, vagyis ennyi másik csomóponttal (kulcsszóval) együtt szerepelt együtt publikációk kulcsszavai között. Az élek száma (fokszám) magas volt az IoT esetében is. Az „Internet of Things” 64 másik szóval köthető össze. Magas fokszámmal rendelkeznek még a „big data” (31), „smart manufacturing” (26), „sustainability” (25), „supply chain management” (21), „smart factory” (21), „emerging” (20), illetve „cloud” (20). Az IoT a legtöbbször az „Industry 4.0”-val fordul elő (16 cikk), illetve a „big data”-val (5 cikk). Ezen kívül két cikkben is együtt említik a „smart factory”, „smart manufacturing”, „supply chain management”, „sustainability”, „sustainability development” és „value chain” szavakkal. A „big data” kulcsszónak a leggyakoribb szomszédjai az „industry 4.0” (7 cikk), a „cloud” (3 cikk) és a korábban említett IoT (5 cikk). Érdekes, hogy a „smart manufacturing” az „Industry 4.0” (5 cikk), illetve az IoT (2 cikk) kívül más kulcsszó-

5. ábra

A leginkább hivatkozott cikkek kulcsszavainak hálózata



Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés

val egynél több cikkben nem fordul elő. Viszonylag magas számú kulcsszóval áll ugyanakkor kapcsolatban (pl. „literature”, „digital transformation”, „circular”, „lean manufacturing”, „digital manufacturing”, „maturity models”, „technological roadmap”, „smart factory”, „human”, „aging workers”). Ugyanez igaz a „smart factory” kulcsszóra is. A leggyakoribb szomszédjai az „Industry 4.0” (4 cikk), illetve az IoT (2). A maradék 24 kulcsszóval csak egy-egy publikációban szerepel együtt (ilyen például a „big data”, „collaborative robots”, AI, „human”, R&D, „JSP scheduling”). A „cloud” kulcsszónak a hálózata hasonló kvantitatív jellemzőkkel rendelkezik, mint a „smart manufacturing” vagy a „smart factory”. Az „Industry 4.0”-val 5, míg az IoT-vel 4 cikkben szerepel együtt. A többi kulcsszóval (pl. „customer profiling”, „cyber security”, „data science”, „patent analysis”, „marketing”) csak egy-egy publikációban található meg. Viszonylag gyakori a „sustainability” szó. Ez azt is jelzi, hogy az Ipar 4.0-nak fontos aspektusát képezi a fenntarthatóság. Olyan kulcsszavakkal fordul elő együtt, mint például „big data”, „digital transformation”, „environmental sustainability”, „sustainable development”, IoT, PSS, „manufacturing”, „supply chain management”. Leggyakoribb szomszédjai az „Industry 4.0” (4 cikk), az „Industrial Internet of Things” (2), az IoT (2 cikk). Ostemel és Gursev (2020) hasonló következtetésekre jutott. „Review” jellegű cikkükben rámutattak a fenntarthatóság és az Ipar 4.0 közötti kapcsolat fontosságára. Bonilla et al. (2018) pedig kifejezetten a fenntarthatóság szempontjából vizsgálták az Ipar 4.0-t. Részletesen elemezték az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó technológiák (pl. big data) fenntartható gazdasági célokat érintő kihívásait.

Az „emerging countries” csak az „Industry 4.0”-val szerepel együtt több cikkben (3), a többi kulcsszóval (mint például „empirical”, EFA, „human”, „industrial performance”, IoT, „lean manufacturing”, R&D, „sustainability”, „supply chain management”, „digitization”) csak egy-egy publikációban tüntették fel együtt.

Érdekes, hogy három olyan cikk került a leginkább hivatkozott publikációk körébe, amelyeknek a kulcsszavai semmilyen más, az adott cikkben kívüli kulcsszóval nem kapcsolódnak össze. Az 5. ábrán önálló alakzatokat alkotnak. Az egyik Abele et al. (2017) „Learning factories for future oriented research and education in manufacturing”, amelyben a „learning factory”, azaz a „tanuló üzemmel” foglalkoznak. Egy másik, a többi szótól különálló kulcsszóval rendelkező cikk Bokrantz et al. (2017) „Maintenance in digitalised manufacturing: Delphi-based scenarios for 2030”. A tanulmány scenáriókat vázol fel arra vonatkozóan, hogy az Ipar 4.0 tükrében hogyan fog alakulni a karbantartó szervezetek jövője. A harmadik félreeső cikk a VR DES ipari használatával foglalkozik. A publikáció címe „Discrete Event Simulation and Virtual Reality Use in Industry: New Opportunities and Future Trends” (Turner et al., 2016).

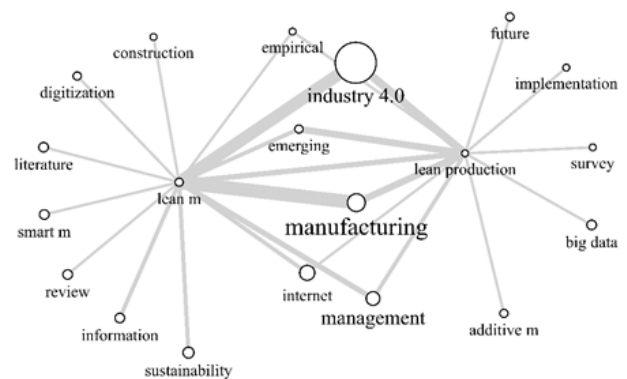
Érdekes, hogy mindegyik listánk esetében a „review” viszonylag gyakori kulcsszónak számított. Ez arra utal, hogy a szerzők – a jelen cikk szerzőivel egyetértésben – úgy gondolják, hogy szükség van a lehetséges források összefoglaló bemutatására.

### A lean kapcsolatainak feltérképezése

Sok a közös vonás a lean és az Ipar 4.0 között abban a tekintetben, hogy fejlesztésre irányulnak. Mindkettő lehet filozófia, ami mentén születnek a döntések. Lehet átfogó szervezeti törekvés (például a szervezet átalakítása), de helyi megoldás is. A gyakorlatban egyik sem zárja ki a másik alkalmazását, ezért érdekes kérdés, hogy milyen az együttes szakirodalmi előfordulásuk. Az 519 publikáció címében a lean szó 17-szer, a kulcsszavak között 23-szor, a kivonatokban pedig 28-szor fordul elő, leginkább a „manufacturing”, „production”, „management” szavakkal együtt. Ebből úgy tűnik, hogy a két terület integrációja – ami például „digilean” néven a gyakorlatban már megjelent, de a vizsgált szövegekben nem – a publikációk szintjén még nem erős. A lean és az Ipar 4.0 közötti kapcsolati háló a 6. ábrán látható. Demeter és munkatársai (2020) megállapításával összhangban a kapcsolati ábra is folyamatközelebbi fejlesztésre utal, hiszen nagyon erős a kapcsolódás a gyártáshoz. A körök nagyságából látható, hogy a lean nem játszik kiemelkedő szerepet az Ipar 4.0-val kapcsolatos területek között.

6. ábra

### A leanhez kapcsolódó kulcsszavak rendszere



Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját számítás és szerkesztés

Ciano et al. (2019) bibliometriai módszerekkel vizsgálták azokat a közleményeket, amelyek lean témakörben, a Journal of Production Research (IJPR) folyóiratban jelentek meg. Elemzésükben rámutattak az egyre erősödő kapcsolatra a lean és az Ipar 4.0, fenntarthatóság és újragyártás (remanufacturing) fogalmak között. A lean és az Ipar 4.0 közötti szoros kapcsolatra hívja fel a figyelmet például Kipper et al. (2020) is. Saját publikációs adatbázisunk címeit vizsgálva, hasonló eredményekre jutottunk. Az 5. ábrán látszik a többihez képest erős kapcsolat a „lean m” és „Ipar 4.0”, „lean m” és „manufacturing”, valamint a „lean production” és „Ipar 4.0”, illetve „lean production” és „manufacturing” között, azaz rendkívül erős a kapcsolódás a gyártáshoz.

### Kulcsszavak és címek kapcsolati elemzése a leggyakoribb kulcsszavak felhasználásával

Mivel a WoS mellett még két másik forrásból származó mintát is terveztünk feldolgozni, előállítottunk egy 11 elemű közös kulcsszólistát. A kiválasztás alapja a koráb-

ban kapott gyakoriság volt. A szinonimákat igyekeztünk kiküszöbölni, a rokon kifejezéseket a szavak első részének megadásával kezeltük (például a ragok, többes szám elhagyásával). Ezek előfordulása szintén megvizsgálható a címekben, kulcsszavakban és a kivonatokban. A címekben történő előfordulási gyakoriságok a 6. táblázatban láthatók. Az általunk összeállított kulcsszóhalmaz sok hasonlóságot mutat Oztemel és Gursev (2020) 9 kulcsszavas csoportjával (internet of things, big data, cloud systems, cloud computing).

6. táblázat

A 11 kiválasztott szó előfordulása a WoS publikációk címében

Kulcsszó	Gyakoriság	%	Halmazott %
4.0	274	43,6	43,6
manufacturing	91	14,5	58,0
sustain	52	8,3	66,3
smart	52	8,3	74,6
supply	50	7,9	82,5
digit	46	7,3	89,8
literature	18	2,9	92,7
Internet of things	14	2,2	94,9
emerging	13	2,1	97,0
big data	12	1,9	98,9
cloud	7	1,1	100,0

Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés

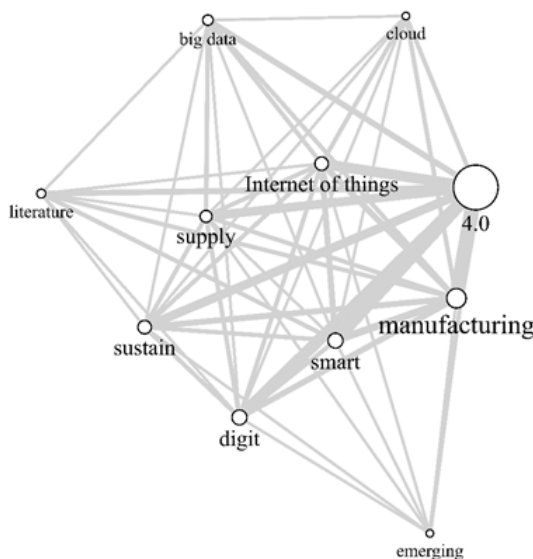
A címekben történő keresésnek kettős célja volt. Az eredmények egyrészt utalnak az egyes területek súlyára a publikációkban, másrészt pedig összehasonlíthatók olyan publikációs lista eredményeivel (például MTMT), amelynél nem áll rendelkezésre teljeskörűen kulcsszógyűjtemény vagy kivonat.

A fentiek alapján a következő elemzésünket egy 512 publikációt tartalmazó adatbázison végeztük el. A szavakat úgy módosítottuk, hogy a kereső algoritmus minden olyan kifejezést be tudjon azonosítani, amelyik az adott fogalmat valamilyen formában tartalmazza. Például a 4.0-hoz hozzárendelhető az „Industry 4.0”, de az „Industrie 4.0” is. A „sustainability” helyett csak „sustain”-re kerestünk rá. Így elértük azt, hogy minden olyan kulcsszót figyelembe vegyen az algoritmus, amely valamilyen módon kötődik a fenntarthatósághoz (pl. „sustainable development”). Egy kulcsszóként kezeltük az összes olyan kifejezést, amely tartalmazta valamilyen formában a „manufacturing” szót (pl. „lean manufacturing” és „smart manufacturing”). Ugyanez igaz a „smart”, „digit”, „supply”, „cloud”, „big data”, „IoT” szavakra is. A korábbi elemzésünkben ezeket külön kezeltük. A kijelölt kulcsszavak gyakorisági, illetve kapcsolati jellemzői a 7. ábrán láthatók. A csomópontok nagysága a kulcsszavak előfordulási gyakoriságának a mértékét mutatják meg. Két csomópontot akkor kötöttünk össze, ha a csomópontok által képviselt szavak szerepelnek közösen legalább egy publikáció

kulcsszavai között. Az élek nagysága azoknak a cikkeknek a számát jelöli, amelyben a két csomópont által képviselt szavak együtt fordulnak elő a kulcsszavak között.

7. ábra

Kulcsszavak hálózatos elemzése a nemzetközi publikációs adatbázis publikációinál (11 kulcsszó alapján)



Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés

Nem meglepő módon az Ipar 4.0-t jelölő 4.0 fordul elő a leggyakrabban, illetve a kijelölt összes többi kulcsszóval kapcsolatban áll, azaz előfordul kulcsszóként a többivel egy cikkben. A második leggyakoribb vizsgált szó a „manufacturing”, és erre is jellemző, hogy a többi 10 kulcsszóval előfordul közös cikkben. Ugyanez igaz a „digit”, „smart”, „Internet of Things”, „sustain”, „supply” szavakra. A „big data” ugyanakkor az „emerging”-gel együtt nem fordul elő a publikációk kulcsszavaiban. A „cloud” az „emerging” és a „literature”-vel, míg a „literature” az „emerging” és „cloud”-dal nem szerepel együtt. A legkisebb gyakorisággal és a legkevesebb kapcsolattal az „emerging” rendelkezik. A 7. ábráról az is leolvasható, hogy a legtöbb esetben a 4.0 és a „manufacturing” fordul elő együtt, vagyis nagyon sok cikkben foglalkoznak az Ipar 4.0-nak a gyártásban betöltött szerepével, az ebben rejlő lehetőségekkel, kockázatokkal.

Jelentős azoknak a cikkeknek a száma, amelyek kulcsszavaiban ott szerepel a 4.0 és a „digit” szó, illetve a 4.0 és a „smart” páros is gyakori. Viszonylag csekély a kapcsolat erőssége (a közös cikkek száma egy) az „emerging” és „Internet of Things”, „emerging” és „smart”, „emerging” és „digit”, „cloud” és „sustain”, illetve „cloud” és „digit” szavak között.

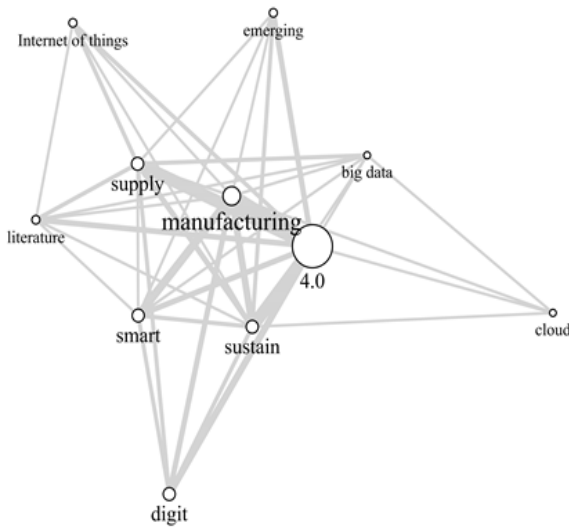
Ugyanennek a 11 kulcsszónak a kapcsolatait megvizsgáltuk az 519 címben is, ami alapján a 8. ábrát kaptuk.

Mivel a címek tömörebb megfogalmazásúak a kivonatokhoz és a kulcsszavakhoz képest, természetesen az összes előfordulás is kisebb (629) mint a kulcsszavak (930) és a kivonatok (1440) esetén.



8. ábra

**Címek hálózatos elemzése a nemzetközi publikációs adatbázis alapján (11 kulcsszó alapján)**



Forrás: saját szerkesztés

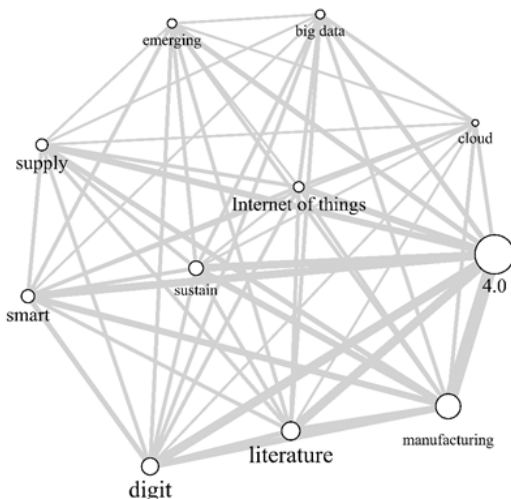
A címek és kulcsszavak szerinti vizsgálat eredményét összehasonlítva megállapítható, hogy a „manufacturing” mindkettőnél a második. A kapcsolatok erősségét tekintve az látható, hogy míg a kulcsszavak esetében viszonylag sokszor együtt fordul elő az „Ipar 4.0” a „big data”, „supply” és az Internet of things”-szel, addig a címek esetében a „supply” mellett a „digit” és „sustain” tekinthető domináns partnernek.

**Kivonatok kapcsolati elemzése a leggyakoribb kulcsszavak felhasználásával**

A teljes publikációs listára alkalmazott szavak gyakoriságát az absztraktokra vonatkozóan is megvizsgáltuk. Az eredmények a 9. ábrán láthatók.

9. ábra

**Kivonatok hálózatos elemzése a nemzetközi publikációs adatbázis publikációinál (11 kulcsszó alapján)**



Forrás: Web of Science adatbázis alapján, saját szerkesztés

Az előző elemzésekhez hasonlóan a leggyakrabban előforduló kiemelt kulcsszavak az „Industry 4.0” és a „manufacturing”. Ebből is látszik, hogy a legtöbbet a gyártás esetében vizsgálták az Ipar 4.0-t. Jelentős mértékű az előfordulása még a „digit”, „smart” és „sustain”-nek. Meglepő ugyanakkor, hogy a „literature” ebben az esetben a harmadik leggyakrabban előforduló kulcsszó, míg a korábbi elemzésben viszonylag alacsony gyakorisággal rendelkezett. Viszonylag sok cikkben szerepel együtt a „manufacturing” és a „digit”, a „manufacturing” és a „sustain”, a „manufacturing” és „smart”, valamint „manufacturing” és „literature”, de erős a kapcsolat például a „digit” és „literature”, „digit” és „smart”, „digit” és „supply”, vagy a „literature” és „supply”, valamint „literature” és „sustain” között. Akárcsak a korábbi elemzéseknél, viszonylag gyenge a kapcsolat a „cloud” és „sustain” vagy a „cloud” és „digit” között. Tulajdonképpen a „cloud” csak a 4.0, „manufacturing”, „IoT” és „big data”-val alkot erősebb kapcsolatot, a többi kiemelt szóval a kapcsolatainak száma (közös cikkek száma) 10-nél kisebb. A gyakoriság és a kapcsolatok száma, valamint a kapcsolatok erőssége alapján hasonló képet kaptunk a kulcsszavas, illetve a kivonatos elemzésnél. Jelentős eltérést a „literature” esetében figyelhettünk meg, illetve az egymással való kapcsolatok tekintetében is voltak eltérések. Összességében az „Industry” 4.0 mellett a „manufacturing” tűnt a leggyakoribb, a „cloud”, illetve valamilyen szinten az „emerging” pedig a legritkább kiemelt szónak. A legerősebb kapcsolatok (legtöbb közös cikk) nem meglepő módon az „Industry 4.0”-val, illetve a „manufacturing” szavakkal alakult ki, míg a „cloud”-dal való kapcsolatok voltak a leggyengébbek (legkevesebb közös cikk).

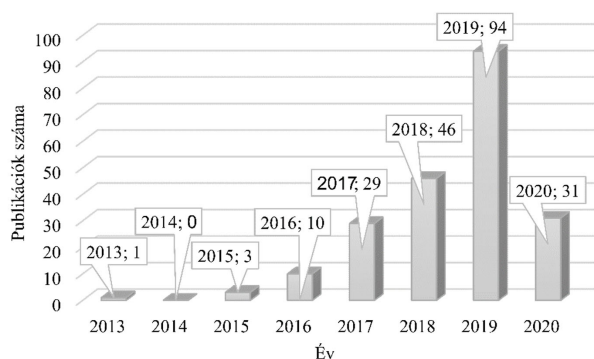
Az látható, hogy az Ipar 4.0-nak elsődlegesen a gyártáshoz és technológiához kapcsolódó aspektusai kerültek előtérbe az eddigi nemzetközi gazdaságtudományi elemzéseknél. Ez egybevág Piccarozzi, Aquilani és Gatti (2018) eredményeivel, akik kiemelték, hogy azon kívül, hogy egy viszonylag új kutatási területről van szó, az üzleti és menedzsment aspektusai a témakörnek még kevésbé vannak feltérképezve.

**Hazai kutatások, közlemények**

A hazai kutatások, közlemények feltárásához az egyik forrás a Magyar Tudományos Művek Tára (MTMT) volt. A keresés a „Közlemény” kategóriában az „Ipar 4.0”, „industry 4.0” és az „Industrie 4.0” kulcsszó szerint történt. Ez az algoritmus a publikáció címében és a befogadó mű címében keres. Így összesen 214 közleményt találtunk. A vizsgált publikációk számának időbeli eloszlása a 10. ábrán látható. 2013-ban jelent meg az első magyar cikk, amely már tesz utalásokat Ipar 4.0-ra, majd 2015-től figyelhető meg rohamos növekedés. Az idő előrehaladtával exponenciálisan növekszik az Ipar 4.0-val foglalkozó cikkek száma, 2019-ben már 94 db közleményt adtak ki. A 2020-as évre vonatkozó adatok a letöltés időpontjában aktuális állapotot tükrözik.

10. ábra

**A magyarországi publikációk száma, 2013-2020**



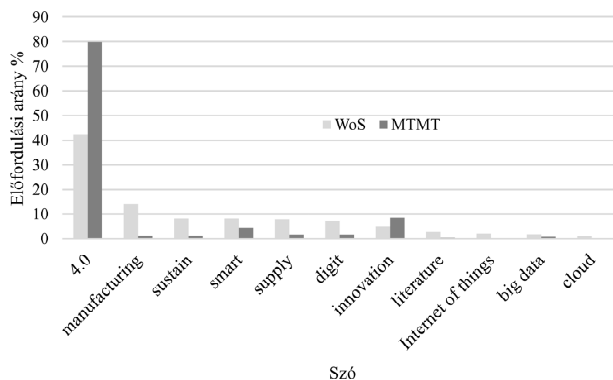
Forrás: Magyar Tudományos Művek Tára adatbázis alapján, saját szerkesztés

Viszonylag nagyobb mintát (214 cikk) jelentett az MTMT adatbázisában szereplő publikációk listája. Ezeknél a kivonat nem áll lekérdezhetően rendelkezésre. Emiatt a címekben történő ‘kulcsszó’ előfordulást vizsgáltuk.

Az egyes szavak előfordulási arányát a kétféle listában a 11. ábra mutatja.

11. ábra

**Szavak előfordulása a címekben az MTMT és WoS alapú listában**



Forrás: Web of Science és a Magyar Tudományos Művek Tára adatbázis alapján, saját szerkesztés

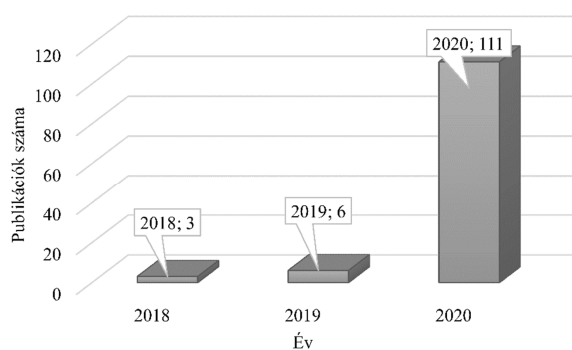
Látható, hogy az előfordulási profil a két esetben hasonló, a magyar szerzők kutatásai a nemzetközihez hasonló mintázatot követnek. A részletekben van néhány eltérés. Az MTMT listájában a 4.0 és az innováció megjelenése kétszerese a WoS listában szereplőnek, utóbbi lista kevésbé erős csökkenést mutat, a választott szavak előfordulása kiegyenlítettebb.

A hazai publikációs lehetőségek közül a Vezetéstudomány folyóirat nyújt összehasonlítható információt a nemzetközivel. Azért emeltük ki a Vezetéstudomány folyóiratban megjelent cikkeket, mert tapasztalatunk szerint az ott megjelent cikkek jól tükrözik az Ipar 4.0-val kapcsolatos hazai gazdaságtudományi kutatásokat. A Közgazdasági Szemlében (teljes szöveges elemzés alapján) 21 olyan publikáció jelent meg, amelynek szövegében utalnak az Ipar 4.0-ra. Ugyanakkor ebből 2 előszó, egy köszöntő, egy tu-

dományos tájékoztató, illetve két publikáció esetében csak az irodalomjegyzékben felhasznált források között szerepel Ipar 4.0-val foglalkozó közlemény, maga a cikk szövegében egyszer sem fordul elő. A Külgazdaság folyóiratban négy, az Ipar 4.0-hoz köthető publikáció jelent meg, míg az Acta Oeconomica esetében ez a szám három. Ezekből is látható, hogy az elemzés dátumáig (2020.12.18.) a Vezetéstudományban jelent meg a legtöbb, Ipar 4.0-val foglalkozó, gazdaságtudományi cikk. A Vezetéstudomány szakfolyóiratban megnéztük, hogy a letöltés időpontjáig mennyi cikk foglalkozott Ipar 4.0 témával, melyet a 12. ábrán szemléltettünk.

12. ábra

**Az Ipar 4.0-val foglalkozó publikációk száma a Vezetéstudomány szakfolyóiratban, 2018-2020**



Forrás: Vezetéstudomány szakfolyóirat adatbázis alapján, saját szerkesztés

A 2018-as évben három publikáció jelent meg, melyek nem konkrétan Ipar 4.0-val foglalkoznak, de annak a kezdetére utalnak. A 2019-es évben már megjelenik a publikációkban az Ipar 4.0 fogalma. Egyre több szerző foglalkozik a jelenség létével és igyekeznek definiálni az új fogalmat, illetve értelmezni a kifejezést. A 2020-as évben egyre nagyobb teret hódít az Ipar 4.0. Mind hazai, mind nemzetközi szinten egyre több publikáció jelenik meg a témában és egyre több vállalat kezdi el bevezetni és alkalmazni az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó technológiákat. A Vezetéstudomány szakfolyóirat 2020 júniusában kiadott számában pedig minden cikkben megtalálható az Ipar 4.0 és a hozzá köthető technológiák. A 7. táblázatban összefoglaltuk a Vezetéstudományban, az Ipar 4.0-hoz kötődő cikkeket.

A 7. táblázatból látható, hogy a megjelent cikkek többsége gyakorlati jellegű, a szerzők esettanulmányokon keresztül vizsgálják az Ipar 4.0-ban rejlő lehetőségeket, kockázatokat.

A témakörhöz tartozó 20 cikkben a 65 kulcsszó 99-szer fordult elő: „Ipar 4.0”, „digitalizáció”, „technológia”, „szervezet”, „stratégia”, „innováció”, „esettanulmány”, „vezető”, „kiskereskedelem”, „interjú”, „felhő”, „digitális”, „autóipar” azok, amelyek az összes előfordulás 45,5 %-át teszik ki. A többi előforduló kulcsszó csak egyszer szerepelt.

A negyedik ipari forradalom nemcsak társadalmi szintű, hanem a vállalatok és egész ágazatok működését

is átalakítja. A technológiai változások jelentős hatással vannak a vezetésre, vállalati működésre és a teljesítményre egyaránt (Demeter, 2020). Több kutatás is bizonyítja, hogy az Ipar 4.0 iránt exponenciálisan növekszik az érdeklődés, és egyre több iparág esetében kerül elő, mint lehetőség.

forradalomhoz kötött területen ebből adódóan jelenleg vannak felfutóban a publikációk. A jelenség gyökerei alapvetően műszakiak, azonban jelentős gazdasági és társadalmi hatással. A WoS szerinti társadalomtudományi jellegű munkák túlnyomó része a gazdaságtudományokhoz köthető.

7. táblázat

**A Vezetéstudományban megjelent, Ipar 4.0-hoz kötődő cikkek rövid ismertetése**

Szerző, publikáció éve	Vizsgált témakör	Iparág	Elméleti/gyakorlati
Agárdi (2018)	A digitális technológiák alkalmazása kiskereskedelmi szolgáltatások esetében.	Kiskereskedelem	Elméleti
Gálik (2018)	Tömegkommunikáció és a digitális hálózati média, illetve ezeknél a felhasználói részvétel alakulása.	Média	Elméleti
Horváth et al. (2018)	A designkommunikációs szemléletben megvalósított wikinómikus együttműködés oktatási tapasztalatainak az ismertetése.	Oktatás	Gyakorlati
Csedő, Zavarkó & Sára (2019)	Egy pénzügyi szolgáltató vállalatnál négy technológiafejlesztési adaptációs képesség kombinációjának azonosítása dinamikusan változó környezetben.	Pénzügyi szektor	Gyakorlati
Demeter et al. (2019)	Adaptálás kezdeti lépései egy magyar vállalat példáján keresztül.		Gyakorlati
Füzes (2019)	A felhőszolgáltatás, mint bomlasztó innováció.	Felhőszolgáltatások	Elméleti
Nagy (2019)	Az Ipar 4.0 fogalmának tisztázása, illetve a magyar vállalatok problémái az Ipar 4.0 bevezetésénél, alkalmazásánál.		Elméleti/gyakorlati
Spilák & Kosztyán (2019)	Modell kidolgozása, amelynek segítségével a szervezetek működési területei közötti kölcsönhatások és a felhőalkalmazások használatának hatásai feltárhatók.	Felhőszolgáltatás	Elméleti/gyakorlati
Szilágyi & Mészáros (2019)	A Magyar Telekom stratégiai menedzsment történetének felvázolása.	Távközlés	Gyakorlati
Demeter (2020)	Tematikus szám felvezetője		Elméleti
Demeter & Losonci (2020)	Egy Magyarországon működő multinacionális vállalat Ipar 4.0 lépéseinek átfogó bemutatása.	Autóipar	Gyakorlati
Demeter, Losonci, Szász & Rác (2020)	Az Ipar 4.0 kihívásai a nagyvállalatoknál	Autóipar, feldolgozóipar	Gyakorlati
Diófási-Kovács (2020)	Logisztikai szolgáltatók körében fellelhető digitalizációs projektek vizsgálata, illetve ezeknek a fenntarthatóságra gyakorolt hatásának elemzése.	Logisztikai szolgáltatók	Gyakorlati
Keszey & Tóth (2020)	Az autóiparban mérnökök és fizikai munkások Ipar 4.0-ra és azzal járó változásokra vonatkozó elképzeléseinek a vizsgálata.	Autóipar	Gyakorlati
Marciniak et al. (2020)	Egy magyarországi szolgáltatóközpont digitális átalakulási projektjeinek a bemutatása.	Üzleti szolgáltatóközpont	Gyakorlati
Matyusz & Pistruí (2020)	Digitális trendek vizsgálata a kiskereskedelemben.	Kiskereskedelem	Gyakorlati
Nagy, Jámbor & Freund (2020)	Az Ipar 4.0 és a digitalizáció megjelenési formái az élelmiszergazdaságban.	Élelmiszeripar	Gyakorlati
Rekettye (2020)	Az Ipar 4.0 árakra és a vállalati árképzésre gyakorolt hatásának vizsgálata.		Elméleti
Ternai (2020)	Az ERP-szállító vállalatok ipari digitalizációs megoldásainak, eszközeinek, módszereinek a vizsgálata, illetve annak elemzése, hogy ezek hogyan segítik elő az Ipar 4.0 transzformációt.	Informatikai szektor	Elméleti/gyakorlati
Szerb, Komlósi & Páger (2020)	Annak vizsgálata, hogy a hazai új technológiai vállalkozások mennyiben vannak felkészülve az új korszakra.		Elméleti/gyakorlati

*Forrás: saját szerkesztés*

**Összefoglalás**

Bár tartalmában nem teljesen új, megnevezésében még csak néhány évre tekint vissza az Ipar 4.0. A 4. ipari

Vizsgálataink azt mutatják, hogy a megjelent publikációk számának növekedése fokozódó kutatói érdeklődést jelez. A gazdaságtudományi publikációkban az Ipar 4.0 sokféle más területtel együtt fordul elő, a szerzők kap-

csolatok széles körét vizsgálják. A hazai és a nemzetközi kutatások hasonló területeket fednek le. Némileg meglepő volt, hogy az utóbbi időben 'agyonpublikált' lean milyen kissé jelenik meg az Ipar 4.0-val együtt, hiszen az Ipar 4.0 is tekinthető egyfajta folyamatfejlesztési filozófiának, továbbá a lean története is tele van műszaki vonatkozásokkal. Látható továbbá, hogy elsődlegesen a gyártáshoz és technológiához kapcsolódó kutatások dominálnak, illetve, hogy az Ipar 4.0 fenntarthatósági szempontjainak vizsgálata viszonylag népszerű kutatási témának számít.

## Korlátok és jövőbeni kutatási irányok

Az eredmények értékelésekor figyelembe kell venni a kutatás során alkalmazott megoldások jellemzőit. Ezek közül a legfontosabbak:

- A szerzők részben szubjektív megítélésén múlik, hogy az általuk megadott címek, kulcsszavak és kiadványok mennyire fedik a tényleges tartalmat.
- A kulcsszavak között vannak átfogóak és szűk területet lefedők. Például „supply chain” és „supply chain coordination”, „~ design”, „~ dynamics”, „~ engineering”, „~ management”, „~ management-marketing integration”, „~ processes”, „~ resilience”, „~ risk management” egyaránt előfordultak. Ezek viszonyát csak többszintű kezeléssel lehetne megoldani, amire jelen kutatás keretében nem vállalkoztunk. Ehhez felhasználhatónak (2020) látjuk a Kosztyán és munkatársai által javasolt többszintű hálózatos elemzést.
- A használt adatbázisok nem fedik le teljes mértékben a nemzetközi és hazai szakirodalmat.
- Ahogyan említettük, a nyelv vonatkozásában korlátot jelentettek a felhasznált források. Emiatt több nagy nemzet nyelve kimaradt, ugyanakkor a WoS és a felhasznált folyóiratok egyfajta minőségi szűrést is eredményeztek, amit a hivatkozások számának figyelembevételével tovább szigorítottunk. A szerzők országa ugyanakkor kimutatható volt.
- Bár a kulcsszavak alkalmazása elsőre könnyen automatizálható – statisztikai – elemzési folyamatot alapoz meg, az automatizálhatóság nagyon korlátozott. Az előzőekben felsoroltak mellett elvárt a nyelvi sajátosságok (pl. kötőszók, toldalékok) figyelembevételét, a szükséges összevonások szakmai megfontolásokat igényelnek és csak manuálisan végezhetőek el, ami során a vizsgálat célját is figyelembe kell venni. Ezek a beavatkozások ugyancsak tartalmazhatnak szubjektív elemeket.

A továbbiakban többféle irányban célszerű vizsgálatot folytatni. A társadalomtudományokon belül a gazdaságtudomány mellett célszerű az Ipar 4.0 kölcsönhatását más területekkel is kutatni. Mivel felfutó jelenségről van szó, követő vizsgálatok is érdekesek lehetnek.

## Felhasznált irodalom

Abele, E., Chryssolouris, G., Sihn, W., Metternich, J., ElMaraghy, H., Sleiger, G., Sivard, G., ElMaraghy,

W., Hummel, V., Tisch, M. & Seifermann, S. (2017). Learning factories for future oriented research and education in manufacturing. *CIRP Annals*, 66(2), 803–826.

<https://doi.org/10.1016/j.cirp.2017.05.005>.

Aberdeen (2019). *The Cloud Accelerates Digital Transformation to Industry 4.0* [on-line]. <https://www.aberdeen.com/featured/the-cloud-accelerates-digital-transformation-to-industry-4-0/>

Abonyi, J., & Miszlivetz, F. (2016). *Hálózatok metszéspontjában*. Kőszeg – Szombathely: Savaria University Press.

Agárdi, I. (2018). A digitalizáció mint a kiskereskedelmi tevékenységet integráló tényező. *Vezetéstudomány*, 49(12), 50-57.

<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.06>

Barata, J., Rupino Da Cunha, P. & Stal, J. (2018). Mobile supply chain management in the Industry 4.0 era: An annotated bibliography and guide for future research. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 173–192.

<https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2016-0156>.

Bokrantz, J., Skoogh, A., Berlin, C. & Stahre, J. (2017). Maintenance in digitalised manufacturing: Delphi-based scenarios for 2030. *International Journal of Production Economics*, 191(Sept), 154–169.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.010>.

Bonilla, S. H., Silva, H. R. O., Terra da Silva, M., Gonçalves, R. F. & Sacomano, J. B. (2018). Industry 4.0 and Sustainability Implications: A Scenario-Based Analysis of the Impacts and Challenges. *Sustainability*, 10(10), 1-24.

<https://doi.org/10.3390/su10103740>.

Buer, S.-V., Strandhage, J. O. & Chan, F. T. S. (2017). The link between Industry 4.0 and lean manufacturing: mapping current research and establishing a research agenda. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2924–2940.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1442945>

Ciano, M. P., Pozzi, R., Rossi, T. & Strozzi, F. (2019). How IJPR has addressed “lean”: a literature review using bibliometric tools. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 5284-5317.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1566667>.

Cioffi, R., Travaglioni, M., Psiitelly, G., Petrillo, A. & De Felice, F. (2020). Artificial Intelligence and Machine Learning Applications in Smart Production: Progress, Trends, and Directions. *Sustainability*, 12(2), 492.

<https://doi.org/10.3390/su12020492>.

Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2019). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 88-101.

<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.08>

Da Costa, M. B., Dos Santos, L. M. A. L., Schaefer, J. L., Baierle, I. C. & Nara, E. O. B. (2019). Industry 4.0 technologies basic network identification. *Scientometrics*, 121(2), 977–994.

<https://doi.org/10.1007/s11192-019-03216-7>.

- Dallasega, P., Rauch, E. & Linder, C. (2018). Industry 4.0 as an enabler of proximity for construction supply chains: A systematic literature review. *Computers in Industry*, 99(August), 205–225. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.03.039>.
- Demeter, K. (2020). A negyedik ipari forradalom gazdasági és menedzsmenthatásai. *Vezetéstudomány*, 51(6), 2-4. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.01>
- Demeter, K. & Losonci, D. (2020). Business and technological perspectives of Industry 4.0 – A framework for thinking with case illustration. *Vezetéstudomány*, 51(5), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.05.01>
- Demeter, K., Losonci, D., Nagy, J. & Horváth, B. (2019). Tapasztalatok az Ipar 4.0-val – egy esetalapú elemzés. *Vezetéstudomány*, 50(4), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.02>
- Demeter, K., Losonci, D., Szász, L. & Rác, B. G. (2020). Magyarországi gyártóegységek Ipar 4.0 gyakorlatának elemzése – technológia, stratégia, szervezet. *Vezetéstudomány*, 51(4), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.01>
- Diófási-Kovács, O. (2020). Logisztika 4.0 - Digitalizációs projektek hatása a fenntarthatósági teljesítményre. *Vezetéstudomány*, 51(6), 17-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.02>
- DTM\_Industrie 4.0.pdf (2017). Retrieved from [https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM\\_Industrie%204.0.pdf](https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Industrie%204.0.pdf)
- Duong, T. & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*, 83(Dec), 121-139. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.006>
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, A., Anosike, A. & Kumar, V. (2019). Supply Chain 4.0: concepts, maturity and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(2), 262–282. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2018-0339>.
- Füzes, P. (2019). Bomlasztó innováció-e a felhőalapú szolgáltatás? *Vezetéstudomány*, 50(2), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.01>
- Galati, F. & Bigliardi, B. (2019). Industry 4.0: Emerging themes and future research avenues using a text mining approach. *Computers in Industry*, 109(August), 100–113. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.04.018>.
- Gartner (2019). *5 Trends Appear on the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies* [on-line]. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-appear-on-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2019/>
- Galik, M. (2018). A média átalakulása. A tömegmédiától a digitális hálózati médiáig. *Vezetéstudomány*, 49(12), 58-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.07>
- Hofmann, E. & Rüsche, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89(August), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2017.04.002>.
- Horváth, D., Cosovan, A., Horváth, D. & Lachin, N. (2018). Tanulás-munka interface. A valós idejű találkozások jelentősége a digitális oktatási környezetben. *Vezetéstudomány*, 49(12), 67-77. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.08>
- Kadir, B. A., Broberg, O. & Conceição, C. S. da (2019). Current research and future perspectives on human factors and ergonomics in Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 137(Nov), 106004, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106004>.
- Keszey, T. & Tóth, R. Zs. (2020). Ipar 4.0 az autópárhán – A fehér- és kékgalléros munkavállalók technológia-elfogadási aggályai. *Vezetéstudomány*, 51(6), 69-80. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.07>
- Kim, S., Park, H. & Lee, J. (2020). Word2vec-based latent semantic analysis (W2V-LSA) for topic modeling: A study on blockchain technology trend analysis. *Expert Systems with Applications*, 152, 113401, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113401>.
- Kipper, L. M., Furstenu, L. B., Hoppe, D., Frozza, R. & Iepsen, S. (2020). Scopus scientific mapping production in industry 4.0 (2011–2018): a bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1605-1627. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1671625>.
- Kosztján, Zs.T., Csizmadia, T. & Katona, A.I. (2020). SIMILAR – Systematic iterative multilayer literature review method. *Journal of Informetrics*, 15, 101111. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101111751-1577/>.
- Lasi, H. & Kemper, H-G. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6, 239-242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Li, L. (2018). China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of "Made-in-China 2025" and "Industry 4.0". *Technological Forecasting and Social Change*, 135(Oct), 66–74. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.028>.
- Liao, Y., Deschamps, F., Freitas Rocha Loures, E. & Felipe Pierin Ramos L. (2017). Past, present and future of Industry 4.0 - a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609-3629. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E. & Schröter, M. (2015). *Industrie 4.0 Readiness*. Frankfurt: Impuls-Stiftung. <http://www.impuls-stiftung.de/documents/3581372/4875835/Industrie+4.0+Readiness+IMPULS+Studie+Oktober+2015.pdf/447a6187-9759-4f25-b186-b0f5eac69974>
- Machado, C. G., Winroth, M. P. & Ribeiro da Silva, E. H. D. (2020). Sustainable manufacturing in Industry 4.0: an emerging research agenda. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1462–1484. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1652777>.

- Marciniak, R., Móricz, P. & Baksa, M. (2020). Lépések a kognitív automatizáció felé – Digitális átalakulás egy magyarországi üzleti szolgáltatóközpontban. *Vezetéstudomány*, 51(6), 42-55.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.05>
- Mariani, M. & Borghi, M. (2019). Industry 4.0: A bibliometric review of its managerial intellectual structure and potential evolution in the service industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 149(Dec), 119752, 1-24.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119752>.
- Matyusz, Zs. & Pistruí, B. (2020). Digitalizációs projektek a magyar kiskereskedelmi szektorban – Két meghatározó szegmens összehasonlítása empirikus példákon keresztül. *Vezetéstudomány*, 51(6), 27-41.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.04>
- McKinsey & Company (2020). *Industry 4.0: Reimagining manufacturing operations after COVID-19* [on-line]. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Industry%204%200%20Reimagining%20manufacturing%20operations/industry-4-0-reimagining-manufacturing-ops-after-covid-19.pdf?shouldIndex=false> (2020.12.09)
- Mongeon, P. & Paul-Hus, A. (2016). The Journal Coverage of Web of Science and Scopus: a Comparative Analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228.  
<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>.
- Nagy, J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(1), 14-26.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Nagy, J., Jámbor, Zs. & Freund, A. (2020). Az Ipar 4.0 és a digitalizáció legjobb gyakorlatai a hazai élelmiszergazdaságban – Négy esettanulmány. *Vezetéstudomány*, 51(6), 5-16.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.02>
- Osterrieder, P., Budde, L. & Friedli, T. (2020). The smart factory as a key construct of industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 221(March), 107476, 1-16.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.08.011>.
- Oztemel, E. & Gursev, S. (2020). Literature Review of Industry 4.0 and Related Technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(1), 127–182.  
<https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>.
- Özdağoğlu, A., Topoyan, M. & Damar, M. (2020). A predictive filtering approach for clarifying bibliometric datasets: an example on the research articles related to industry 4.0. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(2), 158-174.  
<https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1645826>.
- Paiva, C. E., da S. N. Lima, J. P. & Paiva, B. S. R. (2012). Articles with Short Titles Describing the Results are Cited More Often. *Clinics (Sao Paulo, Brazil)*, 67(5), 509–13.  
[https://doi.org/10.6061/clinics/2012\(05\)17](https://doi.org/10.6061/clinics/2012(05)17).
- Piccarozzi, M., Aquilani, B. & Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in Management Studies: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 10(10), 3821.  
<https://doi.org/10.3390/su10103821>.
- Pournader, M., Shi, Y., Seuring, S. & Koh, S. C. L. (2019). Blockchain applications in supply chains, transport and logistics: a systematic review of the literature. *International Journal of Production Research, Special Issue: Blockchain in Transport and Logistics*, 58(7), 2063-2081.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1650976>
- Price Waterhouse Coopers (2020). *Digital factories 2020-shaping the future of manufacturing* [on-line]. <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf>
- Rauch, E., Linder, C. & Dallasega, P. (2020). Anthropocentric perspective of production before and within Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering, Computers and Industrial Engineering*, 139(January), 105644, pp. 1-15.  
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.018>.
- Reketye, G. (2020). Az Ipar 4.0 hatása az árakra és a vállalati árképzés gyakorlatára. *Vezetéstudomány*, 51(4), 15-25.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.02>
- Roblek, V., Meško, M. & Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *SAGE*, 6(2), 1-10.  
<https://doi.org/10.1177/2158244016653987>.
- Rosa, P., Sassanelli, C., Urbinati, A., Chiaroni, D. & Terzi, S. (2020). Assessing relations between Circular Economy and Industry 4.0: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1662-1687.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1680896>.
- Savastano, M., Amendola, C., Bellini, F. & D’Ascenzo, F. (2019). Contextual Impacts on Industrial Processes Brought by the Digital Transformation of Manufacturing: A Systematic Review. *Sustainability*, 11(3), 891.  
<https://doi.org/10.3390/su11030891>.
- Schumacher, A., Erolb, S. & Sihm, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 52, 161–166.  
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Spilák, V. & Kosztyán, Zs. T. (2019). Szervezeti kultúra, vezetői szerepek, az információbiztonság és a felhőalapú megoldások kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 70-87.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.07>
- Strozzi, F., Colicchia, C., Creazza, A. & Noé, C. (2017). Literature review on the “Smart Factory” concept using bibliometric tools. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6572–6591.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1326643>
- Szerb, L., Komlósi, É. & Páger, B. (2020). Új technológiai cégek az Ipar 4.0 küszöbén – A magyar digitális vállalati ökoszisztéma szakértői értékelése. *Vezetéstudomány*, 51(6), 81-95.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.08>

- Szilágyi, A. & Mészáros, T. (2019). A Magyar Telekom esete a hálózatkiépítéstől a digitális világig. Stratégiaalkotás: elmélet és gyakorlat. *Vezetéstudomány*, 50(4), 24-32.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.03>
- Taboada, I. & Shee, H. (2020). Understanding 5G technology for future supply chain management. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2020(May), 1–15.  
<https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1762850>
- Ternai, K. (2020). Az Ipar 4.0 az ERP-ökoszisztémák perspektívájából. *Vezetéstudomány*, 51(6), 56-68.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.06>
- Turner, C. J., Hutabarat, W., Oyekan, J. & Tiwari, A. (2016). Discrete Event Simulation and Virtual Reality Use in Industry: New Opportunities and Future Trends. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, 46(6), 882–894.  
<https://doi.org/10.1109/THMS.2016.2596099>
- Yitzhaki, M. (2002). Relation of the Title Length of a Journal Article to the Length of the Article. *Scientometrics*, 54(3), 435–447.  
<https://doi.org/10.1023/A:1016038617639>
- Winkelhaus, S., Grosse, E. H. & Grosse, E. (2020). Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, 58(1), 18-43.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>
- Zhao, G., Liu, S., Lopez, C., Lu, H., Elgueta, S., Chen, H. & Boshkoska B. M. (2019). Blockchain technology in agri-food value chain management: A synthesis of applications, challenges and future research directions. *Computers in Industry*, 109(August), 83–99.  
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.04.002>
- Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E., Neuman, S. T. (2017). Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review. *Engineering*, 3(5), 616–630.  
<https://doi.org/10.1016/J.ENG.2017.05.015>

# A HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS KIHÍVÁSAI A DIGITÁLIS ÁTÁLLÁS FÉNYÉBEN – KIHÍVÁSOK, REAKCIÓK, TÖREKVÉSEK ÉS VÁRAKOZÁSOK

## CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT DURING THE DIGITAL TRANSITION – CHALLENGES, REACTIONS, ASPIRATIONS AND EXPECTATIONS

A technológiai és társadalmi fejlődés hatására, a globalizálódó információs világnak köszönhetően környezetünk példátlan ütemben változik. Ennek hatásai természetesen a munka világában is tapasztalhatók. Új területek tűnnek fel szemünk előtt, miközben évtizedek óta űzött szakmák merülnek a feledés homályába. A szerzők tanulmányukban az Ipar 4.0, vagyis a vállalkozások digitális átállásával összefüggő humánerőforrás-kihívásokra helyezték a hangsúlyt, különös tekintettel arra, miként lehet felkészíteni a (leendő) munkavállalókat a digitális környezetben ellátandó feladatokra, s milyen kompetenciákat vár el a dolgozóitól egy, a digitalizációs folyamatban már lépéseket tett vállalkozás. Az empirikus kutatás során kvalitatív vizsgálat keretében 31 vállalkozás mintáján keresztül tárták fel az Ipar 4.0 által generált kihívások humánerőforrás-fejlesztéssel kapcsolatos kérdéseit, a vállalkozások reakcióját, törekvéseit, motivációit. A tanulmány célja a folyamatokban rejlő lehetőségek, korlátok, a résztvevők szerepének további elemzése. A szerzők rávilágítanak arra, hogy bár a szakértők valamennyi munkakör kapcsán egyetértenek a digitális alapismeretek és az alapvető informatikai tudás nélkülözhetetlenségében, mégsem ezen kompetenciák nevesítik a szükséges, elvárt képességek sorában.

**Kulcsszavak:** Ipar 4.0, emberi erőforrás, kompetenciák, képzés

The technological and social development in the world of globalising information is causing our environment to change at an unprecedented rate. The effects of these changes are being experienced in the world of work: new professions are emerging, while other occupations are being forgotten. This study considered the human resources challenges of Industry 4.0 and in particular, ways of dealing with how to prepare the (future) workforce for doing job in the digital environment, as well as what competencies are expected by companies that have taken steps in the digitalisation process. This empirical qualitative study revealed the entrepreneurial reaction, aspirations and motivations in relation to the challenges generated by Industry 4.0. The authors' goal was to analyse the opportunities and limitations of the processes and the participants' role. They highlighted that, although experts agree on the indispensability of digital literacy and basic IT knowledge, these competencies are not named among the most required, expected skills.

**Keywords:** Industry 4.0, human resources, competence, training

### Finanszírozás/Funding:

A közlemény megjelenését a TKP2020-NKA-10 sz. projekt keretében a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap 2020-4.1.1-TKP2020 sz. Tématerületi Kiválóság Programja finanszírozta.

This work was supported by the TKP2020-NKA-10 project financed under the 2020-4.1.1-TKP2020 Thematic Excellence Programme by the National Research, Development and Innovation Fund of Hungary.

### Szerző/Author:

Dr. Tóth-Kaszás Nikolett, egyetemi docens, Pannon Egyetem Nagykanizsa, (kaszas.nikoletta@uni-pen.hu)

Dr. Németh Kornél, egyetemi docens, Pannon Egyetem Nagykanizsa, (nemeth.kornel@uni-pen.hu)

Michalec Gabriella, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, (michalecova.gabriela@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 08. 31-én, javítva: 2020. 10. 07-én, elfogadva: 2021. 02. 24-én.

This article was received: 31. 08. 2020, revised: 07. 10. 2020, accepted: 24. 02. 2021.

A technológiai és társadalmi fejlődés hatására, valamint a globalizálódó információs világnak köszönhetően környezetünk példátlan ütemben változik. A vállalatok, szervezetek és önkormányzatok nagy mennyiségű

adatot szereznek meg, tárolnak és dolgoznak fel tevékenységük során. Az üzleti szférában az információ hatékony felhasználása a versenyképesség egyik fő kulcsa (Keller & Péter, 2015). Ennek hatásai természetesen a mun-



ka világában is tapasztalhatóak. Új területek tűnnek fel a szemünk előtt, miközben évtizedek óta űzött szakmák merülnek a feledés homályába (Palcsok, 2019). Mivel a digitális kompetenciák csaknem valamennyi munkahelyen és munkakörben szükségessé váltak, a vállalkozások sem kerülhetik ki a munkavállalók digitális kompetenciáinak fejlesztését.

Bak és munkatársai szerint (2019), az Ipar 4.0 stratégiája számos modern technológiát foglal magában, amelyek alkalmazhatók a termelési és ellátási láncok egyes elemeire, vagy felhasználhatók a termelés komplex digitalizálására. A KPMG víziójában a jövő gyárában a fizikai és a virtuális világ az ember-gép interfészek révén kapcsolódik egymáshoz, amelyben az ember diktálja az elvárásokat, és az azt teljesítő folyamatok automatikusan, autonóm módon zajlanak (KPMG, 2016). A 4.0 átalakulás azonban nemcsak az ipart, hanem a mezőgazdaságot is érinti – Magyarországon ugyan kevésbé elterjedten használt, külföldön azonban már széles körben elterjedt a Mezőgazdaság 4.0 fogalma (Szőke & Kovács, 2020).

A német kezdeményezésre születő Ipar 4.0 megjelenése tehát, amely a gyorsabb, hatékonyabb és rugalmasabb gyártás lehetőségét kínálja, az ember-gép interakciók új megközelítését is igényli. Az ember és a gép ilyen szintű egymásra utaltsága, összekapcsolása új elvárásokat támaszt a munkaerő és a vállalkozás számára is a képzések és a készségfejlesztés, a munkabiztonság, az adatvédelem és a rugalmas munkaidő szabályozásának szempontjából (Nagy, 2017). Mivel az emberi tényező továbbra is a szervezetek versenyképességének egyik legfontosabb eleme, ez jelentős változáshoz vezet a jövő munkahelyeinek munkaerő-szükségleteiben (Tzvetana & Angelova, 2018). Az emberi erőforrás alkalmazására csak olyan összetett és bizonytalan tevékenységek esetében van szükség, amelyek kombinált ismereteket, tapasztalatokat, intuíciót, kreativitást igényelnek. Mindez felvázolja a digitális átalakulás legnagyobb menedzsmenttípusú kihívásait: az emberi erőforrások előkészítését és fejlesztését.

A jelen kutatás azon Ipar 4.0 által generált változásokra és megközelítésbeli újdonságokra összpontosít, amelyek hatással vannak a jelen vállalkozásainak működésére, különös tekintettel arra, hogy a digitális átállás milyen kihívásokat hoz az emberierőforrás-gazdálkodásban. A tanulmány azt vizsgálja, hogy mennyire fontos felkészíteni az alkalmazottakat a digitális átállásra, s hogy a vállalkozások milyen mértékben tekintik stratégiai kérdésnek ezeket a képzéseket.

## A digitális átállás humán erőforrás kihívásai

### A digitális kompetenciák értelmezése

Bochum (2014) szerint azok az emberek lesznek leginkább keresettek a változó munkaerőpiacon, akiknek jó érzékük van a matematikához és a tudományokhoz. Bár nem kell minden leendő alkalmazottnak informatikusnak vagy programozónak lennie, szinte minden munkavállalónak bírnia kell az alapvető digitális (különösen az analitikai és műszaki) képességekkel.

Bár a digitális átállás fogalmát alapvetően az ipari szférához kötjük, annak értelmezése egyéni és társadalmi szinten kezdődik.

A digitális kompetencia a technológiával kapcsolatos készségeket leíró legújabb koncepció. Gyakran használják az információs és kommunikációs technológiák (továbbiakban IKT), technológiai készségek, XXI. századi készségek, információs műveltség, digitális írástudás és digitális készségek formájában. Vieru (2015) alapján a digitális kompetencia azt jelenti, hogy képesek vagyunk új vagy meglévő információs technológiát alkalmazni és használni a digitális információk elemzésére, kiválasztására és kritikus értékelésére, a munkával kapcsolatos problémák feltárására és megoldására, valamint egy közös tudás létrehozása érdekében egy meghatározott szervezet működési környezetében. A digitális írástudás a különféle infokommunikációs eszközök használatának képességét jelenti (pl. valaki rá tud-e kapcsolódni az internetre), de ez önmagában még nem elegendő az információs társadalom részeként történő boldoguláshoz, ehhez már az információs írástudásra van szükség, amely már az információ vagy annak hiányának felismerését, és adott esetben a hiány kiküszöbölésének képességét is jelenti (Dörnyei, Csordás & Gáti, 2013).

Az Európai Bizottság számos adatot gyűjt az egyének, a vállalatok és az állami szektor információtechnológiai (IT) jellemzőiről (EC, 2015). Annak érdekében, hogy az adatkészlet könnyen értelmezhető legyen, az Európai Bizottság létrehozta a digitális gazdaság és társadalom indexét (Digital Economy and Society Index). A DESI egy összetett mutató, amely összefoglalja az európai digitális teljesítményre vonatkozó mutatókat, és nyomon követi a digitális versenyképesség fejlődését az EU-tagállamokban (www.ec.europa.eu, 2020).

A DESI index az alábbi hat dimenzióban méri az EU-tagállamok teljesítményét:

- hálózati összekapcsoltság: a vezetékes és mobil széles sávú internet lefedettségét, struktúráját, minőségét, elterjedtségét és árát méri, tekintettel arra, hogy a nagy sebességű, széles sávú szolgáltatásokhoz való hozzáférés a versenyképesség szükséges feltétele,
- humán tőke: a digitális infrastruktúra adta lehetőségek kiaknázásához szükséges készségeket mutatja, hiábavaló a széles sávú internet, ha a végfelhasználók nem rendelkeznek hozzáértéssel és tudással a megfelelő használatukhoz,
- lakossági internetes szolgáltatások használata: online tevékenységek körét fedi le, beleértve az online tartalmak (videók, zene, játékok stb.), a digitális kommunikáció, az elektronikus tranzakciók és további szolgáltatások igénybevételét,
- a digitális technológiák integráltsága a vállalkozásoknál: méri a vállalkozások digitalizáltságát és az e-kereskedelem lehetőségét, a digitális technológiák bevezetésével a vállalkozások javíthatják a hatékonyságot, csökkenthetik a költségeket, és jobban bevonhatják az ügyfeleket és az üzleti partnereiket, valamint az internet mint értékesítési pont hozzáférést kínál a szélesebb piacokhoz, növekedési potenciált eredményezve ezáltal,

- digitális közszolgáltatások: a közszolgáltatások digitalizáltságát méri, összpontosítva az e-kormányzásra és az e-egészségügyre, a közszolgáltatások modernizálása és digitalizálása hatékonyságnövekedést eredményezhet a közigazgatás, a polgárok és a vállalkozások számára egyaránt,
- kutatás-fejlesztési információs kommunikációs technológia: az IKT-ágazat és a K + F trendjeit elemzi.

Az alábbiakban a DESI index humán tőke dimenziójára összpontosítunk, kiemelve Magyarország eredményeit. Az index alapvetően négyfokozatú skálán méri az egyes változókat:

- egyáltalán nincs digitális képessége, sem internet-hozzáférése,
- alapszintű digitális képességek,
- alacsony szintű digitális képességek,
- átlagot meghaladó digitális képességek.

A digitális készségekkel kapcsolatban kijelenthető, hogy a magyarok mintegy 22%-ának egyáltalán nincs digitális jártassága vagy internet-hozzáférése, 25%-ának alacsony szintűek a digitális képességei, további 25%-ának alapszintű gyakorlottsága van. A magyarok 28%-a rendelkezik ezt meghaladó digitális képességgel. Ez a szám az EU átlagánál rosszabb eredményt jelent. Amennyiben az EU-tagállamok lakosságán belül kifejezetten a munkaerő-állomány képességeit vizsgáljuk, a dolgozó magyarok kb. 14%-a nem rendelkezik ilyen képességekkel, 28% alacsony szintű, szintén 28% alapvető jártassággal bír, és 30% rendelkezik átlagon felüli digitális képességgel. 2018-ban Magyarországon az alkalmazottak több mint 60%-a használt számítógépes eszközöket a munkahelyén – ez a harmadik legalacsonyabb érték az Európai Unióban (European Commission, 2020).

Ezek az eredmények azt mondják, hogy a hazai társadalom még nem áll készen a digitális átállásra, így a vállalatok digitális transzformációjához nélkülözhetetlen lesz a dolgozók képzése.

## A digitalizáció hatására veszélybe kerülő munkakörök

Számos tanulmányban olvashatunk arról, hogy az Ipar 4.0 megszünteti és átalakítja az alacsony vagy közepes szintű, könnyen automatizálható feladatokat. A humanoid robotok és a mesterséges intelligencia (továbbiakban MI) adott esetekben teljesen helyettesíthetik a gyárakban a képzett munkavállalókat. De nemcsak a professzionális munka, hanem az összes monoton irodai feladat is helyettesíthető, így például a bérszámfejtők munkája a digitális bérszámfejtő szoftverrel (Palcso, 2019).

Szalavetz (2016) 2016. évi, a Világgazdasági Fórum elemzését idéző tanulmányában azt írja, hogy az Egyesült Államok munkahelyeinek 9 százaléka teljes mértékben kiváltható az automatizálással, de az ipari robotok és a gépi tanulás a munkahelyek 47 százalékát fenyegetik (Nagy, 2017).

A Nemzetközi Robotika Szövetség adatai alapján az ipari robotok piacán az utóbbi években a vártnál is nagyobb a növekedés. A trendeket elemző Némethy (2018) szerint az is elképzelhető, hogy 2021-re, közel húsz évet tekintve megtízszereződhet az ipari robotok száma világszinten. Ennek eloszlása viszont változó: Dél-Korea a legrobotizáltabb ország a világon, majd Szingapúr, Németország, Japán és Svédország következik. Európa tekintetében Németország és Svédország után Dánia, Olaszország és Belgium következik. A főleg turizmusra koncentráló Horvátország és Görögország a robotizáció tekintetében teljes lemaradást mutat.

A Nemzetközi Robotika Szövetség (későbbiekben IFR) 2016. évi becslése szerint ezen évben körülbelül 5.400 robot dolgozott Magyarországon, ennek jelentős része az autópárban. A robotika hazai elterjedését elsősorban a képzett munkaerő hiánya generálta (Palcso, 2019).

Annak ellenére, hogy sok alacsony hozzáadott értéket előállító munkahelyet gépek helyettesítenek, minden nap új munkahelyek jönnek létre, amelyek néhány év alatt a legjobban fizetett szakmákká válnak. Így több emberi munkaerőre lesz szükség, azonban más képességekkel, mint amiket a jelenben megszoktunk (Csurgó, 2017). Tehát az új technológiák elfogadtatása a munkavállalók számára kényes kérdéssé vált 2020-ra.

A digitális átalakulás legnagyobb kihívása tehát az, hogy miként tudjuk biztosítani a különböző rendszerek kommunikációját. Az emberierőforrás-menedzsment, az emberek vezetése a 4. ipari forradalom alatt nemcsak új gondolkodási és folyamatirányítási módszereket követel meg a digitális technológiákon keresztül, hanem a munkavállalók teljesítményének optimalizálására is más megközelítésekre van szükség (Chromjakova, 2016).

## Az ember-gép interakció és a szükséges kompetenciák

A ma munkavállalójának képesnek kell lennie arra, hogy egyszerre dolgozzon gépekkel és emberekkel, hiszen az Ipar 4.0 új típusú interakciókat tesz szükségessé a kezelők és a gépek között is. Ezek az interakciók új típusú munkaerőt generálnak, és jelentősen befolyásolják a napi munkavégzést is.

A munkavállalók Ipar 4.0-ba történő integrálása különféle készségeket, oktatást és vállalati kulturális hátteret igényel, amelyek jelentős kihívást jelentenek a vállalatok számára. E kihívások integrált elemzéséhez és kezeléséhez egy új fogalom alakult ki, ez az Operátor 4.0. Az Operátor 4.0 koncepció úgynevezett emberi-kiber-fizikai rendszerekre épül, amelyek célja az emberek és a (digitalizált) gépek közötti együttműködés megkönnyítése. A negyedik ipari forradalom nem fogja teljesen felváltani az operátori munkakört; ehelyett érzékelőket, okos eszközöket, mobil „dolgok internetje” (Internet of Things, továbbiakban IoT) eszközöket és technológiákat használnak az emberi munka támogatására (Ruppert, Jaskó, Holczinger, & Abonyi, 2018).

A fentiekből látható, hogy a digitalizáció ellenére az emberi tényező kétségtelenül továbbra is fontos szere-

pet játszik a gyártásban, mivel a munkaerő készségei és képesítései kulcsfontosságúvá válhatnak egy innovatív megoldásokat alkalmazó gyár sikerében. Sőt bizonyos specializált szolgáltatóipari területeken a digitalizáció az emberi tényező fontosságát jelentős mértékben felértékelheti (Zsarnóczky & Zsarnóczky-Dulházi, 2019). Ezért az emberierőforrás-menedzsmentnek nemcsak a munkavállalók kiválasztására és beillesztésére kell figyelmet szentelnie, hanem az emberi erőforrások fejlesztésére is, azaz az alkalmazottak oktatására és képzésére is (Armstrong & Taylor, 2014; Becker, 2013; Hecklau, Galeitzkea, Flachsa & Kohlb, 2016).

Egy vállalat belső potenciálja szorosan kapcsolódik a munkavállalóiban rejlő potenciálhoz és elkötelezettséghez, amelyet közvetlenül befolyásolhatnak az emberierőforrás-menedzsment tevékenységek is. Az üzleti támogatás ezen a területen közvetlenül összekapcsolható az alkalmazottak jobb teljesítményével, valamint a munkaadói márkaépítéssel, a dolgozók pozitív tapasztalataival, valamint azzal, hogy elégedettek és hajlandók együttműködni a vállalat más egységeivel is (Xu, Wang, Tao, & Lizbetinova, 2017; Hitka, Vetrakova, Balazova, & Danihelova, 2015; Hitka, Lorincova, Lizbetinova, Bartakova, & Merkova, 2017).

Anderson (2015), Bochum (2014) és további fórumok trendelemzései (www.reports.webforum.org, 2016; www.zukunftsinstitut.de, 2016) alapján a ma munkavállalójának a következő munkaerőpiaci tendenciáknak kell megfelelnie:

- a rendelkezésre állási elvárások magasabbak lesznek a jövőbeli alkalmazottak számára; a rugalmas munkaidő és az ügyeleti idő a munkaerőpiacon egyre inkább szabványszerű és nem kivétel lesz,
- a munkavállalóknak nemcsak egy fő gyakorlati témára kell összpontosítaniuk, hanem sokrétű, néha rendkívül összetett feladatok elvégzésére, egy csapat részeként,
- a tisztán elméleti ismeretekkel rendelkező munkavállalókra nem lesz szükség; ellenben olyan munkaerőre igen, aki arra összpontosít, hogyan lehet kreatív megoldásokat találni a problémákra,
- a munkavállalóktól egyre inkább elvárják a nem formális képesítést; ez magában foglalja például a saját maguk által létrehozott hálózatok, kapcsolatrendszerük kiépítését, saját és csapatuk munkájának megszervezését és a célokra összpontosítás képességét,
- a gépek, berendezések munkájának monitorozásán túl immár annak koordinálása is szükséges; az emberek és a gépek közötti interfészpontokat, valamint a felelősségi kérdések átfedéséből adódó kérdéseket össze kell hangolni, ezért egyre növekszik az igény a jövőbeni társadalmi és interdiszciplináris kompetenciákkal rendelkező alkalmazottakra,
- az alkalmazottaknak képesnek kell lenniük egyrészt megfelelően kommunikálni egymással, másrészt hatékonyan irányítani és összehangolni egymás munkáját, ha szükséges,
- a kreativitás és a rugalmasság egyre fontosabbá válik, a jövőben várhatóan a kritikus és problémaorien-

tált gondolkodás az egyik legfontosabb kompetenciává válik. Ehhez megalapozott értékítélet és ismeret szükséges.

A kompetenciamenedzsment-szakirodalom (pl. Forgács, Kaucsek, & Simon, 2002; Henczi & Zöllei, 2007) gyakran használja a kompetenciák négyes osztályozását: technikai, társadalmi, személyes, módszertani kompetenciákat különböztet meg. E koncepció alapján Hecklau és munkatársai a fenti csoportosítást követve összegyűjtötték az Ipar 4.0 kontextusában szükséges kompetenciákat. Az 1. táblázatban Hecklau és munkatársainak (2016) eredményeit további szerzők véleményével egészítjük ki.

1. táblázat

**A szükséges kompetenciák az Ipar 4.0 kontextusában**

technikai kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (üzleti) folyamatok és a termelés megértése</li> <li>• berendezések karbantartása és javítása, üzemeltetése és irányítása</li> <li>• új médiaműveltség</li> <li>• tudásmenedzsment</li> <li>• kódolási készségek és programozás</li> <li>• a modern interfészekkel való együttműködés képessége</li> <li>• technológia és felhasználói élmény kialakítása</li> <li>• áttekintés képessége, state-of-art kompetencia</li> <li>• az IT-biztonság megértése, adatvédelem</li> <li>• számítástechnikai gondolkodás</li> <li>• minőség-ellenőrzés</li> <li>• projektmenedzsment</li> <li>• operatív helyett stratégiai gondolkodás</li> <li>• virtuális munka (intelligens médiaeszközök használatának képessége, például intelligens szemüveg)</li> </ul>
társadalmi kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interkulturális készségek, a különböző munkakultúrák megértése</li> <li>• idegen nyelvi képességek</li> <li>• kommunikációs, prezentációs, hallgatói készségek</li> <li>• képzés és oktatás, képesség az ismeretek átadására</li> <li>• tárgyalási készség, konfliktusmegoldás</li> <li>• vezetői képességek</li> <li>• csapatmunka, kompromisszumképesség és együttműködés</li> <li>• szolgálatásorientáció</li> </ul>
személyes kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalkozói szemléletmód</li> <li>• egyértelműség hiányának toleranciája</li> <li>• ön- és időmenedzsment</li> <li>• rugalmasság, alkalmazkodóképesség és változási képesség</li> <li>• az új technológiákba vetett bizalom</li> <li>• problémaérzékenység</li> <li>• hatékonyságorientáció, absztrakciós képesség</li> <li>• tanulási és folyamatos fejlődés iránti vágy</li> <li>• nyomás alatti munkavégzés képessége</li> <li>• hálózatosodási, kapcsolatépítési készségek</li> <li>• gépekkel való munka képessége</li> <li>• a változás elfogadása és a munka-feladat rotációja</li> </ul>

módszertani kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kritikus gondolkodás</li> <li>• komplex problémamegoldás</li> <li>• vizualizációs képességek</li> <li>• erőforrás-gazdálkodási készségek</li> <li>• kreativitás, transzdiszciplinaritás</li> <li>• adat- és információfeldolgozás és elemzés</li> <li>• érzelmi intelligencia</li> <li>• döntéshozatali képesség</li> <li>• szisztematikus és holisztikus gondolkodásmód</li> <li>• folyamatok fejlesztése</li> <li>• szolgáltatásorientáltság</li> <li>• nagy mennyiségű adat strukturálása és elemzése</li> </ul>
--------------------------	--

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

A jövő alkalmazottja akkor lesz valóban értékes, ha a hard (technikai) és soft (társadalmi, személyes és módszertani) kompetenciákkal egyaránt rendelkezik. Mindez igaz a jelenlegi és a jövőbeli informatikai munkahelyekre, s az Ipar 4.0 által generált új típusú munkakörökre is. A tőlük elvárt kompetenciákat vizsgálva látható, hogy a technikai típusúak háttérbe szorulnak, és az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság kerül előtérbe. Az IT-típusú munkahelyek várhatóan egyre inkább csiszolódnak és egymástól eltérő kompetenciákat igényelnek.

A Computerwoche internetes oldal (Funk, K. & Köppler, S., 2015) szerint az alkalmazkodóképesség az emberiség egyik legnagyobb kihívása, amellyel manapság szembe kell néznie, ugyanakkor e tulajdonság jelentős erősségnek számít egy alkalmazott számára is. A munkavállalók következő generációjának meg kell tanulnia gyorsan alkalmazkodni a technikai, társadalmi és digitális változásokhoz, mivel az „ötödik ipari forradalom” itt is kopogtat az ajtón. Az egész életen át tartó tanulás olyan kifejezés, amely nemcsak a teljesen automatizált robotokra, hanem az emberekre is vonatkozik.

A másik kulcsszó a rugalmasság lett, vagyis a változásokra való gyors reagálás képessége. A munkavállalóknak és a leendő munkavállalóknak fel kell készülniük az eddig ismeretlen problémák megoldására. Ennek támogatására a jövőben még nagyobb hangsúlyt kap az alapvető digitális készségek elsajátítása (Palcso, 2019).

## A digitális kompetenciák fejlesztése az Ipar 4.0 fényében

### A formális oktatás

Nagy (2017) magyarországi kutatása feltárta, hogy a hazai vállalatok sem a magyar felsőoktatással, sem az alap- és középfokú oktatással nem elégedettek. Hiányolták a matematikai-statisztikai készségek, a probléma felismerésének és megoldásának képességét, az önállóságot és a saját ötletek eladásának képességét. A megkérdezett vállalkozások szerint a jelen digitális világban alapvető fontosságú a különféle rendszerek használatába vetett bizalom, a folyamatos tanulás és továbbképzés, valamint a belső motiváció (Nagy, 2017).

A jelenlegi nagy igényeket támasztó és zavaros környezet az emberek iskolai végzettségének folyamatos növekedését, a tudás elmélyítését, az alkalmazkodóképesség

fejlesztését és javítását feltételezi. Ez azt jelenti, hogy az oktatásnak állandónak kell lennie és reagálnia kell minden változásra (Kachanakova, Stachová, & Stacho 2013; Urbanecová & Urbanec, 2012).

A jelenlegi tendenciák alapján a jövőben a munkavállalókkal szemben támasztott képzettségre és készségekre vonatkozó követelmények magasabbak lesznek, mint jelenleg, mivel a vállalkozások új technológiákat és intelligens médiát fognak használni. Így az oktatási rendszert is az eddigi Oktatás 3.0-ról 4.0-ra kell módosítani. Az Oktatás 4.0 egyesíti a valós és a virtuális világ információit, s az intézmények különböző virtuális erőforrásokat, például virtuális szemüveget fognak használni a tanításhoz (Quint, Mura, & Gorecky, 2015). Az oktatási intézmények virtuális tanulási környezeteket (továbbiakban VLE) használhatnak az ismeretek és készségek megfelelő átadására. A tanárok és a diákok ebben a virtuális térben találkozhatnak. Ugyanez a platform lesz az első lépés az új alkalmazottak betanításában is. Az Oktatás 4.0 következő szintje a kiterjesztett valóság (augmented reality, továbbiakban AR) lehet, így az új alkalmazottak betanításában például AR szemüveggel is megvalósulhat (Huba & Kozák, 2016; Richter, Groß, Jeschke, Plummanns & Schuster, 2015; Schuster, 2015; Devedzic & Bari, 2016).

Az egyetemi képzéseket gyakran vádolják azzal, hogy a fiatalokat nem készítik fel kellőképp a munkaerőpiacra. Így a vállalatokat kényszerítve arra, hogy reagáljanak, s olyan képzési programokat hirdessenek, bonyolítsanak le, amelyek a hatékonyságnövelés érdekében az alkalmazottak tudását bővítik. Erre azért van szükség, mert ahogy a fenti fejezetekben is láthattuk, még az okos gyárak világában is az értékesítés volumenének növekedése elsősorban a jól képzett és kreatív munkaerőn múlik. Tehát a felsőoktatás átalakítására is szükség van, Pfeiffer (2015) szerint például az informatikai kurzusoknak tartalmazniuk kell a tudás- és folyamatmenedzsment-ismereteket is.

Az iskolák és az egyetemek számára a legnagyobb kihívást az jelenti, hogy a szakmai, technikai tudás mellett a leendő munkavállalókat felvértezzék az úgynevezett „soft” készségekkel, amelyek napjainkra fontosabbá váltak, mint valaha. Ilyenek például a csapatmunka, a kritikus gondolkodás, a bizalom, a megbízhatóság, a társadalmi és kommunikációs készségek, a kapcsolatteremtési képesség, a személyes hatékonyság, az önfejlesztés, a kreatív és innovatív gondolkodás, a vezetői készségek és az idő megfelelő menedzselésének képessége. A „soft” készségek elsajátítása ideális esetben képes felkészíteni a munkavállalókat a jövőbeli munkaerőpiacra (Brynjolfsen & McAfee, 2014; Cotet, Balgiu & Zaleschi, 2017).

Belátható, hogy a tudás, a képzettség és az alkalmazottak folyamatos továbbfejlesztése az Ipar 4.0 alapvető részét képezik.

A Microsoft húsz országban végzett felmérést a több mint 250 alkalmazottal rendelkező vállalatok körében. Összesen körülbelül 12000 alkalmazottat és cégvezetőt kérdeztek meg, köztük több mint 630 válaszadót hazánkban. A kutatási eredmények azt mutatták, hogy a mesterséges intelligencia, mint az Ipar 4.0 egyik sarokköve, jelentős képzési kihívásokat jelent a vállalkozások számára.

Az új technológiát magas szinten alkalmazó vállalatok kétharmada állította, hogy már rövid távon is jelentős haszonnal járhat a mesterséges intelligencia használata, s az alkalmazottaik szerint a technológia értékesebb és élvezetesebb munkalehetőségeket kínál számukra. Ugyanakkor az alkalmazottak képzése elengedhetetlen a fenti előnyök kiaknázásához, ezt egyre több vezető belátja (Microsoft, 2020).

A fentiek alapján összegezhetjük, hogy a gyorsan változó digitális világban az oktatási rendszernek fel kell készülnie az olyan típusú tudásátadásra, amely garantálja a megszerzett tudás folyamatos piacképességét azon túl is, hogy a fiatalok elhagyják a formális oktatást. Az idősebb generáció tagjait pedig támogatnia kell azon hátrányok leküzdésében, amely a nem digitális világba születésükből fakad.

## A vállalati tréningek

Napjainkra jellemző, hogy folyamatosan új tudásterületek jelennek meg, amelyek eredményeként állandóan "visszakényszerülünk az iskolapadba", így az egész életen át tartó tanulás szerepe is egyre nő. Erre hívta fel a figyelmet többek között Urbancová (2016) és Hitka et al. (2018) is, akik szerint egy vállalkozás versenyképességének növelése és az akár instabil környezetben is megfelelő működőképesség biztosítása érdekében az alkalmazottakat folyamatosan képezni kell, ezáltal biztosítva elkötelezettségüket is. A munkavállalók oktatása a fentiekből adódóan állandó feladatnak tekinthető, amelyben a munkavállalói magatartás adaptálása és esetleges megváltoztatása, az alkalmazottak tudásának, képességeinek és motivációjának fejlesztése különböző módszerekkel történő tanuláson alapul (Hronik, 2007). Armstrong (2016) mindezt kiegészíti azzal, hogy az alkalmazottak képzésének jellege, szintje és intenzitása a szervezet sajátos igényeitől függően változhat. Fontos, hogy az oktatás hatékony legyen, ehhez elengedhetetlen, hogy jól szervezett és szisztematikus legyen, valamint az oktatás folyamatossága és az ismétlődő ciklusban való megvalósítás is fontos tényező. Ennek eredményeként csökken a szakadék a munkavállalók jelenlegi kompetenciája és a velük szemben támasztott követelmények között (Hronik, 2007).

Chang & Shum (2011) az ipari termelésben érintett vállalkozások esetében fontosnak tartják, hogy a szervezet különféle típusú képzéseket kínáljon az alkalmazottaknak, ezzel is támogatva, hogy képesek legyenek elvégezni a különböző, összetett feladatokat. A képzésnek nem feltétlenül kell közvetlenül a munkavállalók munkaköréhez kapcsolódnia, sokkal inkább a készségek sokféleségének fokozására kell irányulnia. Ezeknek a képzéseknek folyamatosnak kell lenniük. A tréningeknek a csapatépítésre és a csapatmunka összehangolására is kell összpontosítaniuk, a mentorálásnak pedig a vezetők rutintevékenységére kell válnia, különösen az új alkalmazottak esetében (Ma Prieto & Perez-Santana, 2014). Ezen túlmenően képzést kell biztosítani a munkavállalók problémamegoldó készségeinek fejlesztésére (Chen & Huang, 2009).

A belső és külső szolgáltatók által tartott képzések egyaránt játszhatnak kulcsszerepet a szervezet versenyképességének fenntartásában. A szervezet oktatási és képzési rendszereinek minősége és szintje, valamint a külső partnerek erre a célra történő bevonása meghatározó elem a szervezeti szellemi tőke növelése szempontjából (Stachová, Papula, Stacho, & Kohnová, 2019).

A munkavállalók körében gyakran érvényesül negatív hozzáállás a digitális átállás kapcsán. Az új eszközök és automatizált folyamatok megjelenésével sokan attól tartanak, hogy a gépek átveszik munkájukat. Ezért az Ipar 4.0 bevezetését egy vállalatnál belül tudatos munkavállalói képzésnek kell kísérnie. Ennek egyik formája, amikor a vállalat képzéseket és prezentációkat tart minden alkalmazott számára, bemutatva, hogy az új technológia miként fogja megkönnyíteni a munkát, és hogyan járul hozzá a vállalat sikeresebb működéséhez. Ezáltal közelebb hozzák a digitális megoldásokat az alkalmazottakhoz (Nagy, 2017).

Nagy (2017) magyarországi kutatásai alapján a megkérdezett vállalatok többsége bevonás útján megpróbálta megismertetni alkalmazottait az új technológiákkal és igényeikkel. A tanulmány tapasztalatai alapján néhány helyen ez elegendőnek is bizonyult, s a munkavállalók könnyedén alkalmazták az új eszközöket, technológiákat. Ugyanakkor vannak olyan vállalatok is, amelyek esetében ellenállást tapasztaltak. A dolgozók kárt okoztak a szorzókban, az interfészszközökben és megtagadták az utasításokat. Bár a jelátvitel leállása miatt ezen problémákra gyorsan fény derült, a dolgozók így is jelentős költségeket okoztak a vállalat számára. E vállalatok esetében a szerző autokrata megközelítést tapasztalt a bevonás helyett: azokat, akik megtagadták az új eszközökkel való munkát, elbocsátották. A kezdeti ellenállás után e vállalkozásoknál sem történt tömeges elbocsátás (Nagy, 2017).

A Microsoft felmérése szerint azon vállalatok veszelelik át jó eséllyel a gazdasági sokkokat, például a jelenlegi járványt, amelyek a mesterséges intelligencián alapuló technológiák bevezetésével egyidejűleg biztosítják, hogy alkalmazottaik megszerezzék a használatukhoz szükséges készségeket és ismereteket. A cég kutatása szerint a nagyvállalatok kilencven százaléka vagy már jelenleg is képezi alkalmazottait a mesterséges intelligencia technológiáiban, vagy tervezi ezt. Míg a világ 100 vállalatából 93 tartozik ebbe a csoportba, a magyarországi 100 vállalat közül 91. A képet ugyanakkor jelentősen árnyalja, ha összehasonlítjuk, hogy hány vállalat rendelkezik ilyen képzési programmal és hány vállalat tervezi azt. Míg a világszerte minden két nagyvállalatból átlagosan egy szervez hasonló képzéseket, addig Magyarországon a vállalatok 30 százalékánál van folyamatban, és hatvan százalékuk tervezi megkezdeni ezeket a képzéseket a jövőben (Microsoft, 2020).

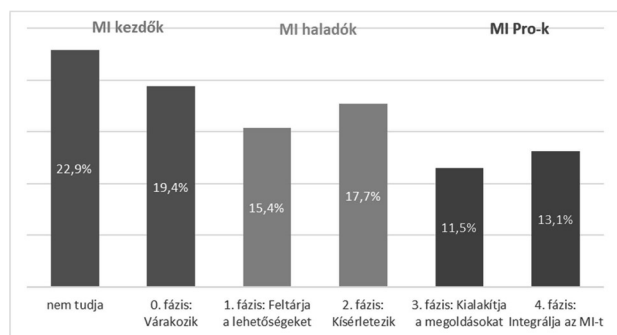
Szintén ezen Microsoft (2020) tanulmány mutat rá arra, hogy a mesterséges intelligenciát korábban bevezető, azaz a technológia bevezetésében előrehaladottnak tekinthető vállalatoknál a munkavállalók átlagosan 65%-a részesült valamiféle MI-képzésben, Magyarországon pedig majdnem fele (49%). Ha az MI-hez szükséges ismereteket

megszerzett alkalmazottak arányát vizsgáljuk az összes alkalmazotthoz képest, az adatok világszerte 38%, Magyarországon 25%. A mesterségesintelligencia-képzésen már részt vevő magyar munkavállalók közel fele (48%) szerint ez az ismeret egy érdekesebb és magasabb hozzáadott értéket képviselő munkakörhöz segítette őket – a globális adat 38%. A megkérdezett magyarok 22%-a azt mondta, hogy boldogabb az így megszerzett munkájával – a globális adat 40%. Összességében a kutatás azt mutatja, hogy az MI ismerete magasabb pozíciókhoz, magasabb fizetéshez vezethet, és a munkavállalók optimistábbak hosszú távú jövőjüket illetően, mint ilyen képességek nélkül.

Ha a technológia bevezetése és az alkalmazottak képzése szimultán történik, értékteremtő folyamat kezdődhet meg a vállalkozás működésében, amelynek során a vállalatok egyre több és több mesterségesintelligencia-alapú eszközbe fektethetnek be, tovább erősítve versenyképességüket és hatékonyságukat. A Microsoft kutatás szerint a nemzetközi vezető vállalkozások túlnyomó többsége – 84% – figyelmet fordított mind a képzésre, mind a megvalósításra, és tapasztalataik szerint ez a befektetés máris megtérült (Microsoft, 2020).

Azon vállalkozások aránya, akik Magyarországon a mesterséges intelligencia érett felhasználóinak tekintik magukat (az MI áthatja a mindennapi munkájukat, a munkafolyamatok szerves része, a szolgáltatások és a termékek fejlesztésének szerves része), kissé meghaladja a világ átlagát, közel 25%. Vezetőik kétharmada elmondta, hogy működési hatékonyságuk és vevői elégedettségük is megnövekedett ennek köszönhetően (Microsoft 2020) (1. ábra).

1. ábra  
A mesterséges intelligencia érettségfázisai Magyarországon



Forrás: Microsoft (2020) alapján saját szerkesztés

A digitalizáció világában a képzés olyannyira fontos lett a munkavállalók számára, hogy közel felük – mind Magyarországon, mind világszerte – akár meg is fontolná a munkahelyváltást, amennyiben munkáltatójuk nem hajlandó ebbe investálni. A kutatás azt találta, hogy az MI megvalósításában vezető szervezetek arra töreksenek, hogy munkatársaik még jobban odafigyeljenek az olyan magas hozzáadott értéket képviselő feladataikra, amelyek egyúttal a tehetségük felszínre hozásában is közreműködnek – ez az, amelyen az MI lendíthet. Így a dolgozók képzése

kiterjed az adatelemzésre, a kritikus gondolkodás fejlesztésére, a kommunikációra és a kreativitás fejlesztésére is (Microsoft, 2020; www.jovogyara.hu).

Annak ellenére, hogy az Ipar 4.0 különböző folyamatainak ismerete láthatóan hozzájárulhat a szervezet versenyképességéhez, Koleva (2019) kutatásai továbbra is azt sugallják, hogy a vállalatok nem foglalkoznak a kérdéssel stratégiai szinten. Koleva szerint a termelés digitalizálásával kapcsolatos ismeretek megszerzése és a kapcsolódó képzések megkezdése a vállalkozások 75%-ánál nem szerepel a vállalkozások képzési tervében.

Azon vállalatok, amelyek felismerték az Ipar 4.0-ban rejlő kihívásokat, és piacvezetők az ipari automatizálási szegmensben, saját tréningeket indítanak. A képzéseket elsősorban felnőttképzés formájában hajtják végre, azonban a technológiák, oktatási módszerek és segédanyagok kiválóan alkalmazhatók a felsőoktatásban is.

Czifra (2018) szerint a vállalatok kénytelenek reagálni arra a tényre, hogy az ipari automatizálás és az intelligens gyártási rendszerek elterjedése exponenciálisan fejlődni kezdett. Nincs idő megvárni, hogy a megfelelő képzettséggel rendelkező mérnökök belépjenek a munkaerőpiacra, annál is inkább, mert önmagában a felsőoktatás még nincs felkészülve az Ipar 4.0 szellemében folytatott oktatásra sem az emberi erőforrások, sem az oktatási segédeszközök szempontjából. A megjelenő technológiák óriási hatással vannak az oktatására. Kizárólag képzett és magasan kvalifikált alkalmazottak lesznek képesek irányítani az új technológiákat. Ennek elérése érdekében az iparnak hosszú távon kötelezően együtt kell működnie az egyetemekkel (Baygin, Yetis, Karakose, & Akin, 2016).

## A kutatás módszertana

A tágabb értelemben vett empirikus kutatás az ipar digitális transzformációjához kapcsolódva fenntartható regionális iparfejlesztést elősegítő kutatás-fejlesztési tevékenységek tudományoldali támogatására fókuszál. 2019 májusában induló primer kutatásunk alapját a digitális átalakulásban érintett vállalati szereplőkkel, közép- és felső vezetőikkel folytatott strukturált szakmai interjúk adják. Kvalitatív vizsgálatunk keretében a dunántúli térség 31 vállalkozását kerestük fel a digitalizációs folyamatok következő részterületeire fókuszálva: az Ipar 4.0 témakörébe tartozó tevékenységek értelmezése, érintettség, attitűdök; vezetői felkészültség, motiváció; képzések szükségessége, munkavállalók felkészítése, várakozások témáiban. A vizsgálatba bevont szervezetek szakértőit ajánláson alapuló „hólabda” módszerrel választottuk ki. Méretkategória alapján a mikrovállalatoktól egészen a nagyvállalati kategóriáig terjedtek: 8 nagyvállalatot, 10 középvállalatot, 8 kis- és 5 mikrovállalkozást kérdeztünk meg.

Földrajzilag 3 vállalkozás a kelet-magyarországi régióban tevékenykedik (Bács-Kiskun és Csongrád megyékben), 25 Nyugat-Magyarországon (Győr-Moson-Sopron, Somogy, Vas, Veszprém és Zala megyékben), valamint 3 Pest megyében.

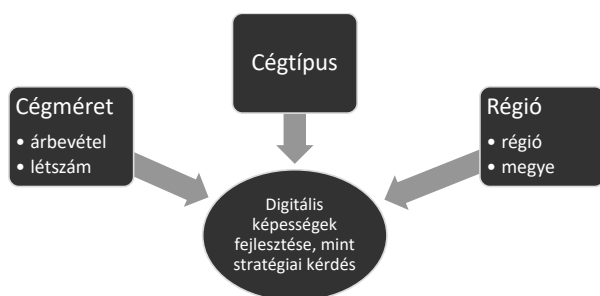
Annak érdekében, hogy vizsgálataink ezen fázisában egy átfogó megközelítést kapjunk a témakör vállalati oldali érintettségéről, folyamatairól és megítéléséről, különböző területen működő szervezeteket kerestünk fel. A megkérdezettek közt túlnyomórészt az Ipar 4.0 folyamatokban közvetlenül érintett területek, így a gyártás, összeszerelés, fém megmunkálás jelenik meg, de a kereskedelem, logisztika, HR-szolgáltatások, munkaerő-kölcsönzés területei is képviseltették magukat. Az adatgyűjtésben az egyetem munkatársai vettek részt, akik előre összeállított interjúvázlat alapján személyes megkereséssel és interjúval dolgoztak. A strukturált interjúk írásbeli verzióiból Word formátumban rendelkezésre álló szövegtörzset kaptunk, melyet – kérdéscsoportokra bontva – tartalomelemzéssel vizsgáltunk. A kvalitatív tartalomelemzés az alábbiakban felsorolt kutatási kérdésekre adott válaszok feltárására fókuszált.

Kutatási kérdésként az alábbiakat vizsgáltuk:

- Fontosnak tartják-e a vállalatok a digitális képességek fejlesztését?
- Tettek-e lépéseket a digitális képességek fejlesztésére, alkalmazkodás elősegítésére?
- Terveznek-e lépéseket tenni a digitális képességek fejlesztése, alkalmazkodás támogatása érdekében?
- Szerepel-e a vezetői vagy a beosztotti képzési tervekben a digitális képességek fejlesztése?
- Mely kompetenciákat tartják különösen fontosnak a megkérdezett vállalkozások?
- Kialakíthatók-e csoportok a vállalkozások körében a digitális átálláshoz szükséges képességek fejlesztése alapján?
- Vizsgáltuk továbbá, hogy a vállalkozások különböző jellemzői (cégméret, cégtípus, régió) befolyásolja-e a fenti kérdések valamelyikét (2. ábra).

2. ábra

**Az empirikus kutatás kiinduló modellje**



Forrás: saját szerkesztés

Kutatásunk célja hozzájárulni a digitális gazdaság irányába való elmozduláshoz, ahol az érintett ágazati szereplők tudatosan felkészülnek a változásokra, ennek kedvező és kedvezőtlen következményeire egyaránt. Jelen tanulmány a vizsgálatba bevont cégek humánerőforrás-fejlesztéssel kapcsolatos gondolkodásmódját, törekvéseit, motivációit és várakozásait vizsgálja, módot adva az egyes folyamatokban rejlő lehetőségek, korlátok és kihívások feltárására, elemző értékelésére.

**Eredmények**

**Az interjúk statisztikai eredményei**

Az empirikus kutatás eredményeinek bemutatásakor a kutatási kérdések sorrendjét követve a vállalkozás digitalizálásával összefüggő képességek fejlesztésének fontosságát, az ezzel kapcsolatosan múltban tett és jövőben tervezett lépéseket vizsgáljuk, majd a képzési tervek tartalmával kapcsolatos eredményekkel zárjuk. Végül a kutatási modell értelmében összefüggéseket keresünk a digitális képességek fejlesztésének stratégiai hangsúlya és a cégtípus, cégméret és régiós besorolás között. A szakirodalmi áttekintés és a kapott empirikus eredmények alapján a szükséges képességek összegzésével, valamint a vizsgált vállalkozások kategorizálásával igyekszünk rávilágítani a probléma jövőbeni megoldási lehetőségeire.

A digitális átállással összefüggő képzések, képességek fejlesztését a 31-ből 26 vállalkozás nevezte fontosnak. Tapasztalatuk szerint a munkatársak egyfajta fenyegetettségként élik meg a digitalizációt, emiatt is hasznos, ha már a kezdetekkor bevonják őket, legalább tájékoztatási szinten.

*„Azért is tartom fontosnak a képzést, hogy a munkatársak megértsék, hogy nem veszítik el az állásukat, az új technológiák kezelésében is nagy szükség van rájuk. Nem szeretném, ha a jövőben egy-egy új technológia bevezetése félelemmel töltené el a kollégákat.”*

*„A kollégáknak el kell fogadniuk, hogy ez bevezetésre kerül, az nem működik, hogy a fele használja, a másik fele nem. Ezt felméréshez kötném, hogy ki mennyire érdeklődik, mennyire kell képezni.”*

Azon szervezetek, akik nem tartják fontosnak a digitális átállással kapcsolatos képzéseket, magát a digitalizációt sem feltétlenül értelmezik saját vállalkozásuknál. Adott esetekben pedig a munkafolyamat digitalizálhatóságát vonják kétségbe.

*„Mivel a dolgozók többsége kétkezi munkás, így képezni nem kell őket. Számítógéppel ők nem találkoznak, csak az üvegházakban dolgoznak.”*

*„Nincs relevanciája az Ipar 4.0 változásaira a dolgozók felkészítésének, mivel a dolgozók fizikai munkavállalók és nem akarnak tanulni, el sem tudom képzelni, hogy pl. a varrónők megtanulják egy programvezérelt varrógép kezelését („félnek tőle, mint a tűztől”).”*

*„Értelemszerűen pénzt és időt csak azon képzésekre költünk, aminek hasznát látjuk a napi munka során.”*

16 vállalkozás már lépéseket is tett a digitális képességek fejlesztésére, valamint az alkalmazkodás elősegítésére, 15 azonban nem. A három Pest megyei vállalkozás közül mindegyik ez utóbbiba sorolható.

18 cég nyilatkozott úgy, hogy a jövőben tervez lépéseket tenni a digitális képességek fejlesztése, az alkalmazkodás támogatása érdekében, a nyugat-magyarországi régió vállalkozásainak 64%-a, míg a pesti és a kelet-magyarországi régió vállalkozásainak 33%-a tervez ilyen lépést.

A digitális képességek fejlesztésének stratégiai hangsúlya és a cégtípus, cégméret és régiós besorolás közötti összefüggések vizsgálatakor statisztikailag igazolt, szignifikáns összefüggéseket nem találtunk. A mintára vonat-

kozó információkat azonban fontosnak tartjuk megosztani.

A létszámadatokat vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy ez alapvetően nem számít befolyásoló tényezőnek a digitális átállással összefüggő képességfejlesztés szempontjából, hiszen a kisebb vállalkozások (50 fő alatti) 80-90%-a is fontosnak tartja ezen képzéseket, fejlesztést.

Az árbevétel kapcsán érdekes összefüggés, hogy a 10.000 M Ft feletti éves árbevétellel bíró öt vállalkozás nem tartja fontosnak a digitális képességek fejlesztését, a kisebb árbevételű cégeknél pedig rendkívüli módon változatos az eredmény.

A megkérdezett vállalkozásokat gyártó és szolgáltató csoportokra bontottuk. E szegmentálás alapján megállapítottuk, hogy míg a gyártó cégek 58%-a, addig a szolgáltatók 42%-a tett már lépéseket a digitális képességek fejlesztésére, alkalmazkodás elősegítésére. A képzésekkel összefüggő jövőbeni tervek a gyártóknál a jelenlegi státuszhoz hasonlóan alakulnak, míg a szolgáltatók – talán felismerve a képzések és a fejlesztés fontosságát – a jövőben már inkább terveznek átállást támogató fejlesztéseket.

### Vállalkozói csoportok a digitális átálláshoz szükséges képességek fejlesztése alapján

Noha a mintaelemszám alapján statisztikai elemzéseknek nem vehetjük alá az adatokat, a válaszadó cégekből egyértelműen kirajzolódik három csoport.

Az első csoport tagjai, a kivárák (14 vállalkozás) ugyan szinte kivétel nélkül nagyon fontosnak tartják a munkavállalók digitális képességeinek fejlesztését, ez idáig nem tettek lépéseket az alkalmazkodás elősegítésére. A jövőre vonatkozó terveik között ugyan részben szerepel az elzárnyú képzés, de a hivatalos képzési tervekben csak elvétve jelenik meg a digitális átállás okozta kihívások illetően kezelése. Bár a digitalizáció elkerülhetetlenségét vallják, önmagukra nem vonatkoztatják. Meglepő módon a vállalkozások többsége Pest megyei, inkább kisebb létszámmal bíró gyártó és szolgáltató cégek.

A másik csoport 6 tagja bár nagyon fontosnak tartja a digitális átállással összefüggő képességek fejlesztését, s tettek is ezzel kapcsolatos lépéseket, mégsem tekintik stratégiai szintű kérdésnek: nem minden cég tervez lépéseket tenni a digitális képességek fejlesztése, alkalmazkodás támogatása érdekében, s a képzési tervek egyikében sem szerepel erre vonatkozó iránymutatás. A csoporthoz tartozó vállalkozások létszámadataiban mind az 50 fő alatti és az 51-250 fő közötti méretkategória megtalálható, árbevételük alapján is rendkívül nagy szórást mutat a minta. Közös jellemzőjük, hogy inkább szolgáltató vállalkozások.

A harmadik csoport tagjai tudatosak (11 vállalkozás), jellemzően nagyon fontosnak tartják a munkavállalók digitális képességeinek fejlesztését, s kivétel nélkül már tettek is lépéseket a digitális képességek fejlesztésére, az alkalmazkodás elősegítésére. Ezen megkezdett tevékenységeket természetesen a jövőben is meg kívánják tartani. A digitális képesség fejlesztése ugyanakkor stratégiai szinten is megjelenik, hiszen mind a vezetői, mind a besorozott képzési tervek részét képezi. E csoport tagjai inkább gyártó cégek, többségük jelentős, 500 – 5.000 M Ft közötti éves árbevétellel rendelkezik.

### Szükséges kompetenciák a válaszadó vállalkozások szerint

A szakértői vélemények egybehangzóak a tekintetben, hogy a digitális ismeretek fontosak, de a mai „átlagember” informatikai tudása sokkal magasabb, mint 10 éve. Alapvető számítógépes ismerettel mindenki rendelkezik, így sokkal könnyebb a cégspecifikusabb tudásokat átadni. A képzési igények kapcsán általánosságban elmondható, hogy a vállalatok a „klasszikus megtérülés” említésén túl a változó piaci környezetben az olyan képzéseket részesítik előnyben, amelyek mind technológiai, mind gazdasági, mind pedig szociológiai-társadalmi oldalról megközelítve egy másfajta, innovatív szemléletmódot és az említett területek problémafelismeréséhez és -megoldásához kapcsolódóan magasabb kompetenciát adnak.

2. táblázat

Az Ipar 4.0 folyamatokhoz kapcsolódó ismeretek fejlesztésének konkrét beazonosítható területei – a felmérésben résztvevők válaszai alapján történő kategorizálás

<b>SZAKMAI OKTATÁSOK</b>	PLC (programmable logic controller), automatizált ipari megoldások, robotprogramozás, ember-gép kapcsolat, vizualizáció, hálózatok, szenzorok, autonóm rendszerek, Big Data adatgyűjtés és elemzés, döntéstámogató rendszerek, online etikett, információ- és adatvédelmi szabályok
<b>NYELVI KÉPZÉS</b>	szereplői és mérnöki szinten is az angol nyelv ismerete, különös tekintettel a használatban lévő berendezések, gyártósorok programnyelvére, hibaüzeneteire és további feladatellátásokra vonatkozóan
<b>SZAKMUNKÁSOK FOLYAMATOS SPECIÁLIS TOVÁBBKÉPZÉSE</b>	digitális készségek fejlesztése, munka- és egészségvédelem, tűzvédelem, automatizáció, robotika alapjai, gyártási eljárások, sorozatgyártási és egyedi gyártási eljárások, munkaszervezés
<b>VEZETŐI ISMERETEK FEJLESZTÉSE</b>	kommunikációs és tárgyalástechnikai tréning, döntéstámogató rendszerek, értéklánc-optimalizálás, logisztika, Ipar 4.0 folyamatok fejlesztése, szervezetfejlesztés, humán menedzsment, műszaki fejlesztések gazdaságossága, termékfelelősséghez, gyártói felelősséghez kapcsolódó jogi ismeretek, információbiztonság

Forrás: saját szerkesztés



Empirikus vizsgálatunk alapján a potenciális vagy már megvalósult konkrét képzési, készségfejlesztő programok kapcsán beazonosíthatók és kategorizálhatók azok a területek, amelyek a kutatásban részt vevő cégek esetében megvalósultak, illetve felmerültek. Ezeket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

A várakozásokat tekintve a megkérdezettek összesített véleménye szerint nagyon fontos annak lehatárolása, hogy az Ipar 4.0 folyamatok elemei közül melyek illeszkednek és épülhetnek be tartósan az adott vállalat működésébe. Mind az egyéni, mind pedig a csoportos képzéseknek az előbbi szempontot szem előtt tartva célirányosan kell történnie. A képzéseken túl nagy hangsúlyt kell helyezni a kommunikációra, hiszen az újtól való félelem (például a munka elvesztése, munkakör átalakulásából adódó „tanulási kényszer”) rendre megjelenik a témakör kapcsán az alkalmazottak körében.

A vizsgált területen tevékenykedő vezetők kiemelt feladata, hogy a folyamatok háttérére rávilágítsanak, beazonosítsák és lehatárolják az új szerepeket, feladatköröket. Tudatosítani kell, hogy a jelenlegi folyamatok kapcsán nem kevesebb foglalkoztatottra van szükség, hanem más feladatkörben, megváltozott körülmények között dolgozó magasabb hozzáadott értékű munkakörökben tevékenykedő emberekre. Ennek hiányában a korábban a témakör kapcsán tárgyalt fluktuáció felerősödhet a fejlesztésekkel párhuzamosan.

Az oktatási intézmények szintén nehéz kiinduló állapottól figyelik a digitalizációt, s bár számos példát találunk arra vonatkozóan, hogy az intézmény miként tudja alkalmazni és az oktatásba bevonni a különböző digitális technikákat, a kritika nem ezen tevékenységet érinti, sokkal inkább a digitalizálódó és egyre inkább komplexebbé váló munkaerőpiacra való felkészítésbeli problémákra világít rá. Az iskolapadból kikerülő diákokat mint friss munkaerőt olyan kompetenciákkal kellene felvértezni (pl. ön- és időmenedzsment, rugalmasság, alkalmazkodóképesség és változási képesség, problémaérzékenység, kapcsolatépítési készségek, kritikus gondolkodás, érzelmi intelligencia, szisztematikus és holisztikus gondolkodásmód), amelyek nagyon nehezen sajátíthatók el elméletben, így a gyakorlatias, szimuláción, helyzetgyakorlatokon alapuló oktatást kell előtérbe helyezni. További nehézséget okoz, hogy a jövő munkavállalójától elvárt képességek jelentős része inkább köthető habitushoz, személyiséghez, mintsem megszerzett tudáshoz.

A fentiek fényében ellentmondás mutatkozik a vállalkozások körében mért hazai és nemzetközi felmérésekkel. E vizsgálatok ugyanis épp arra hívják fel a figyelmet, hogy a cégvezetők felismerték a digitalizáció technológiai, dologi fejlesztéseinek túl az emberi erőforrás fejlesztésének szükségességét is, s egyre inkább belátják, hogy e két terület szimultán tud csak igazán nagy előnyökkel, hatékonyságnövekedéssel járni. Empirikus vizsgálatunkban is tapasztaltuk ezt a fajta kettősséget. A megkérdezett vállalkozások jelentős része fontosnak tartja a dolgozók digitális képességeinek fejlesztését, de akadnak olyanok is, akik nem ismerték fel vagy nem érzik magukra vonatkozóan relevánsnak a kérdést. Ezt

azzal magyarázzák, hogy az Ipar 4.0 technológiai folyamataiban sem kívánnak lépéseket tenni, nem, vagy nem minden tevékenységük kapcsolható be az automatizálásba, így a dolgozók ezirányú képzését sem tartják szükségesnek. Ettől függetlenül ők is belátják, hogy a digitalizációs folyamat nem elkerülhető.

A vizsgálatokból kiderült, hogy a 31-ből 16 vállalkozás tett már lépéseket a kompetenciafejlesztés ügyében. E tréningek a vizsgált vállalatoknál elsősorban a 3. ábrán látható öt formában valósultak meg.

3. ábra

**A vállalkozások által alkalmazott jellemző képességfejlesztési módszerek**



Forrás: saját szerkesztés

A külsős oktatók bevonása, valamint a megvásárolt szoftverrel, berendezéssel együtt tartott oktatás elsősorban az operatív munkát támogatják, hiszen az adott program, gép működtetésének elsajátítására fókuszálunk általa. Ez a tudás elsősorban a módszertani kompetenciákat fejleszti, de a „soft” képességekhez nem járul hozzá.

Hasonló hátrányok sorolhatók fel akkor is, ha egy saját specializálódott, tapasztalt kolléga oktatja a munkatársakat. További előnyként jelenhet meg ugyanakkor, hogy az oktató kolléga ismeri a konkrét cég működését, ideális esetben a tanítandó kollégákat és az ő képességeiket is. Így testre szabhatóbb lesz a képzés, s sokkal jobban lehet fókuszálni a gyakorlatban felmerülő problémák megoldására, a csapatmunkára és további soft képességek fejlesztésére.

Napjainkban a vállalati életben a tudásátadás egyik legfontosabb gyakorlata a mentorálás. Ezen eljárás folyamán a tudástranszfer egy mentor és egy mentorált között jön létre, ami lehet egyirányú vagy kölcsönös (Bencsik, Juhász & Stifter, 2016). A mentorálás a modern emberi erőforrás- és szervezetfejlesztés eredményes és támogató jellegű módszere lehet (Szakács, 2015). Korábbi kvalitatív kutatások arról szólnak, hogy a belföldi gyakorlatok a megszokott protokollt követik, tehát a szervezeteknél jelen vannak a formális és az informális tudásátadás elemei (Bencsik et al., 2016).

Azonban a digitális képességek fejlesztésére irányuló szándékok esetében jelen minta alapján nem találtunk összefüggést a régiós elhelyezkedéssel, az árbevétellel, a dolgozói létszámmal és a profittal, vagyis e tényezők a vizsgált vállalkozások körben nem befolyásolják a digitális átállás humán erőforrással összefüggő kihívásaira adott válaszokat.

## Összefoglalás, konklúzió

Nagy (2017) tanulmányában hivatkozott felmérés szerint a digitális átállás útjára lépő vállalkozások dolgozóinak körében Magyarországon átlagosan a dolgozók 21%-a volt bevonva a termelés digitalizálási folyamatának előkészítésébe és megszervezésébe, 11%-ot részben érintettek a változások, 5%-át elbocsátották. A tanulmány azt is megállapította, hogy a munkavállalók úgy érezték, hogy nem kaptak elegendő információt és a digitalizálás eredményeként nem látják világosan helyüket és szerepüket az új munkakörnyezetben. Ez az oka annak, hogy a munkavállalók viszonylag nagy része úgy véli, a digitalizációs folyamatok eredményeként elveszítik munkájukat (Nagy, 2017).

Jelen tanulmány célja volt 31 magyarországi vállalkozás mintáján keresztül megismerni a digitalizáció és az Ipar 4.0 által generált kihívások humán erőforrás-fejlesztéssel kapcsolatos kérdéseit, a vállalkozások reakcióját, törekvéseit, motivációit és várakozásait. Célunk volt továbbá hozzájárulni a digitális gazdaság irányába való elmozdulást támogatni olyan módon, hogy elemezzük a folyamatokban rejlő lehetőségeket, korlátokat, a résztvevők (társadalom, oktatási intézmények, vállalatok) szerepét a folyamatban.

Vizsgálatunk során rendkívüli ellentmondásokba ütköztünk. Az Európai Bizottság által készített felmérések és a DESI index aktuális jelentései szerint a hazai lakosság digitális kompetenciái jelenleg meglehetősen az uniós átlag alatt vannak, több eredmény utalt arra, hogy a hazai társadalom nem áll készen a digitális átállásra, így a vállalatok digitális transzformációjához nélkülözhetetlen elem lesz a dolgozók képzése. A tanulmányban arra is rávilágítottunk, hogy bár a jövő munkahelyeiről alkotott véleményük szerint a szakértők egyetértenek a digitális alapismeretek nélkülözhetetlenségében, az alapvető informatikai tudás szükségességében valamennyi munkakör kapcsán, mégsem e kompetenciákat nevesítik a szükséges és elvárt képességek sorában, ahogyan azt az 1. táblázat is mutatja.

A tanulmány konklúziójaként meg kell állapítanunk, hogy az oktatási intézmények szerepe kritikussá válhat a jövőben. A digitális képességek elsajátítása mellett a tanulmányban kifejtett „soft” készségek fejlesztése, a személyiség alakítása legalább olyan fontossá válik, amely gyermek és fiatal korban könnyebben megvalósítható, mint felnőttként. Ezzel szemben a jelenlegi tapasztalatok azt mutatják, hogy a „soft” készségekre leginkább már a vállalkozásoknál, vállalati képzések formájában kerül sor, már amennyiben ez megtörténik. Egyértelműen látszik ugyanakkor, hogy az oktatási intézmények önállóan erre nem képesek (részben az emberi erőforrásaik, másrészt a megfelelő műszaki háttér miatt).

A fenti problémákra megoldást kínálhat a duális képzés kiterjesztése. Az ilyen képzési formában a diákok, hallgatók az oktatási intézmény mellett éles vállalati tapasztalatokat is szerezhetnek, belelátnak egy vállalat működésébe, megismerik annak kultúráját. Amennyiben tanulmányaik alatt már átéltek, átélhetik egy szervezet di-

gitális átalakulását, a megszerzett explicit tudás mellett a „soft” képességek fejlesztése is megtörténik – láthatatlan módon. Ezen módszerrel kiküszöbölhető az a probléma, hogy az oktatási intézményekből kikerülő munkaerő tapasztalat – és ami talán még fontosabb, élettapasztalat – nélkül vágjon neki a munkakeresésnek.

A kutatás természetes limitációja a kis elemszámon végzett vizsgálat, amelyet a jövőben érdemes tovább bővíteni, s a jelen tanulmányban bemutatott statisztikai szempontok (cégméret, cégtípus, régió) alapján reprezentatív-va fejleszteni. További vizsgálatokat tartunk célszerűnek végezni továbbá más célcsoport körében, pl. az oktatási szektor oldaláról megközelíteni a képességfejlesztést, tovább vizsgálva az Oktatás 4.0 lehetőségeit, s az iskolák érettségét. Harmadrészt az adatfelvétel időszakos ismétlését is szükségesnek tartjuk, hiszen ezáltal nyomon követhetővé válik a haza vállalkozások digitális átállással kapcsolatos attitűdje, a kérdés esetleges stratégiai szintre emelkedése.

## Felhasznált irodalom

- Anderson, J.Q. (2015). *The Future of Work? The Robot Takeover is Already Here* [on-line]. <https://medium.com/@jannaq/the-robot-takeover-is-already-here-5aa55e1d136a>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Bakon, K., Skrop, A., Jaskó, Sz., & Holczinger, T. (2019). Digital factory in the University of Pannonia Nagykanizsa Campus - the Factory Subsystem. Review of Faculty of Engineering. *Analecta Technica Szegedinsia*, 13/1, 21-27. <https://doi.org/10.14232/analecta.2019.1.21-27>
- Baygin, M., Yetis, H., Karakose, M., & Akin, E. (2016). An Effect Analysis of Industry 4.0 to Higher Education. In *15th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET)* (pp. 1-4). Istanbul: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ITHET.2016.7760744>
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6th ed.). Stuttgart: Schäffer- Poeschel.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Stifter, V. (2016). A mentori gyakorlat néhány jellemzője hazai szervezetek esetében: empirikus kutatás alapján. *Taylor: Gazdálkodás-és Szerveztudományi Folyóirat*, 8(5), 67-76. [http://acta.bibl.u-szeged.hu/44311/1/vikek\\_026\\_067-076.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/44311/1/vikek_026_067-076.pdf).
- Bochum, U. (2014). Gewerkschaftliche Positionen in Bezug auf "Industrie 4.0". In Botthof, A. & Hartmann, E.A. (eds.), *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0* (pp. 31-44). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45915-7>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). Learning to Race with Machines. In Brynjolfsson, E., & McAfee, A.

- (eds.), *The Second Machine Age* (pp. 187-204). New York: W.W. Norton & Company.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Chromjakova F. (2016). Flexible man-man motivation performance management system for Industry 4.0. *International Journal of Management Excellence*, 7(2), 829-840. <https://doi.org/10.17722/ijme.v7i2.269>
- Cotet, G.B., Balgiu, B.A., & Zaleschi, V.C. (2017). Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. *MATEC Web of Conferences*, 121, 07005. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201712107005>
- Czifra, Gy. (2018). Az Ipar 4.0 hatása az egyetemi oktatásra: megfelelés az új ipari kihívásoknak. *Bánki Közlemények*, 1(3), 79-83. <http://bk.bkg.uni-obuda.hu/index.php/BK/article/view/59/52>
- Csurgó, D. (2017). *Az asztalosnak is értenie kell a robotokhoz. Interjú Rainer Strack-kal, a BCG senior partnerével*. Index, 2017. október 20. Retrieved from [http://index.hu/gazdasag/2017/10/20/rainer\\_strack\\_bcg\\_interju](http://index.hu/gazdasag/2017/10/20/rainer_strack_bcg_interju)
- Devedzic, G., & Bari, P. (2016). Engineering Design Education for Industry 4.0: Implementation of Augmented Reality Concept in Teaching CAD Courses. In *International Conference on Augmented Reality for Technical Entrepreneurs (ARTE'16)*. Bucharest: Arte 2016. [https://www.researchgate.net/profile/Sasa-Cukovic/publication/301222242\\_Engineering\\_Design\\_Education\\_for\\_Industry\\_40\\_Implementation\\_of\\_Augmented\\_Reality\\_Concept\\_in\\_Teaching\\_CAD\\_Courses/links/57193cae08aed8a339e6ffb6/Engineering-Design-Education-for-Industry-40-Implementation-of-Augmented-Reality-Concept-in-Teaching-CAD-Courses.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sasa-Cukovic/publication/301222242_Engineering_Design_Education_for_Industry_40_Implementation_of_Augmented_Reality_Concept_in_Teaching_CAD_Courses/links/57193cae08aed8a339e6ffb6/Engineering-Design-Education-for-Industry-40-Implementation-of-Augmented-Reality-Concept-in-Teaching-CAD-Courses.pdf)
- Dörnyei, K., & Csordás, T., & Gáti, M. (2013). A kommunikáció információs meghatározottsága: Információkeresés, -feldolgozás és -befogadás. In Horváth, D., Bauer, A. (eds.), *Marketingkommunikáció: Stratégia, új média, részvétel kérdései* (pp. 44-51). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- European Commission (2020). *The Digital Economy and Society Index (DESI): Human capital and Digital Skills* [on-line]. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
- Forgács, K., Kaucsek, Gy., & Simon, P. (2002). A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és írásanalízissel. *Munkaügyi Szemle*, 16(9), 12-18.
- Funk, K. & Köppler, S. (2015). *Die elf wichtigsten Soft Skills* [on-line]. <https://www.computerwoche.de/a/die-elf-wichtigsten-soft-skills,1902818>
- Hecklau, F., Galeitzkea, M., Flachsa, S., & Kohlb, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Henczi, L., & Zöllei, K. (2007). *Kompetenciamenedzsment*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Hitka, M., Lorincova, S., Bartakova, G.P., Lizbetinova, L., Starchon, P., Li, C., Zaborova, E., Markova, T., Schmidtova, J., & Mura, L. (2018). Strategic Tool of Human Resource Management for Operation of SMEs in the Wood-processing Industry. *Bioresources*, 13(2), 2759-2774. <https://doi.org/10.15376/biores.13.2.2759-2774>
- Hitka, M., Lorincova, S., Lizbetinova, L., Bartakova, G.P., & Merkova, M. (2017). Cluster Analysis Used as the Strategic Advantage of Human Resource Management in Small and Medium-sized Enterprises in the Wood-Processing Industry. *Bioresources*, 12(4), 7884-7897. <https://doi.org/10.15376/biores.12.4.7884-7897>
- Hitka, M., Vetrakova, M., Balazova, Z., & Danihelova, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27-34. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01597-X](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01597-X)
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a Vzdělávaní Pracovníků*. Prague: Grada Publishing.
- Huba, M., & Kozák, Š.F. (2016). From E-learning to Industry 4.0. In *International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)* (pp. 103-108). Vysoké Tatry: IEEE. <https://doi.org/a10.1109/ICETA.2016.7802083>
- Kachanakova, A., Stachová, K., & Stacho, Z. (2013). *Riadenie Ludských Zdrojov v Organizáciách Pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- Keller, K., & Péter, E. (2015). Analysis of the ICT developments and the online advertising potential of enterprises in Zala County. In Karlovitz János Tibor (ed.), *Conference Some Current Issues in Economics* (pp. 335-346). International Research Institute, Komarno, Szlovákia.
- KPMG (2016). *The factory of the future*. Berlin: KPMG AG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-the-future.pdf>
- Koleva, N. (2019). An Empirical Study on Human Resources' Attitude Towards Manufacturing Digitalization. In *2019 International conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (pp. 96-100). Sandanski: IEEE. <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840057>
- Matyusz, Zs. & Pistru B. (2020). Digitalizációs projektek a magyar kiskereskedelmi szektorban: Két meghatározó szegmens összehasonlítása empirikus példákon keresztül. *Vezetéstudomány*, 51(6), 27-41. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.04>
- Ma Prieto, I., & Perez-Santana, P.M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>

- Microsoft (2020). *A mesterséges intelligencia olyan vállalati kultúrát teremt, amely az innovációra épül* [on-line]. <http://www.jovogyara.hu/a-mestersleges-intelligencia-olyan-vallalati-kultur-at-teremt-amely-az-innovaciona-epul.html>
- Microsoft News Center (2020). *Rohamtempóban próbálnak a cégek képbén maradni* [on-line]. <https://news.microsoft.com/hu-hu/2020/05/28/rohamtempoban-probalnak-a-cegek-kepben-maradni/>
- Nagy, J. (2017). *Az ipar 4.0 fogalma, összetevői és hatása az értéklánkra* (167. sz. Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. <https://core.ac.uk/download/pdf/129679426.pdf>
- Nagy, J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései: vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(1), 14-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Nagy, J., Jámbor, Zs. & Freund, A. (2020). Az Ipar 4.0 és a digitalizáció legjobb gyakorlatai a hazai élelmiszer-gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 51(6), 5-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.02>
- Némethy, K. A. (2018). *A jövő munkahelyének HR igény változásai a robotizáció és a fenntartható fejlődés tükrében* (Doktori értekezés). Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Palcso D. (2019). *Ipar 4.0 hatása az oktatásra* [on-line]. EPALE - A felnőttkori tanulás elektronikus európai platformja. <https://epale.ec.europa.eu/hu/blog/ipar-40-hatasa-az-oktatásra>
- Pfeiffer, S. (2015). *Effects of Industry 4.0 on vocational education and training*. Vienna: ITA. <http://epub.oew.ac.at/0xclaa5576%200x0032aa5d.pdf>
- Quint, F., Mura, K., & Gorecky, D. (2015). In-factory learning – qualification for the factory of the future. *Acta Universitatis Cibiniensis – Technical Series*, 66(1), 159-164. <https://doi.org/10.1515 /aucts-2015-0046>
- Richter A., Groß, K., Jeschke, S., Plumanns, L., & Schuster, K. (2015). Learning 4.0: virtual immersive Engineering education. *International Best Practices and Applications*, 11(2-3), 51–66. <https://publications.rwth-aachen.de/record/678586>
- Ruppert, T., Jaskó, Sz., Holczinger, T., & Abonyi, J. (2018). Enabling Technologies for Operator 4.0: A Survey. *Applied Sciences*, 8(9), 1650. <https://doi.org/10.3390/app8091650>
- Schuster, K. (2015). Preparing for Industry 4.0 – Testing Collaborative Virtual Learning Environments with Students and Professional Trainers. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(4), 14-20. <https://doi.org/a10.3991 / ijac.v8i4.4911>
- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*, 11(Jan), 345. <https://doi.org/10.3390/sul11020345>
- Szakács, G. (2015). *Koncepció a magyarközszolgálatmentori rendszerének kialakításához* [on-line]. <https://bprojektek.kormany.hu/download/7/0a/51000/Konceptio%20a%20magyarkozszolgalatmentori%20rendszer%20kialakitasahoz.pdf>
- Szalavetz, A. (2016). Az Ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai – Egy induló kutatás kérdései. *Külgazdaság*, 60(7-8), 27-50. <http://real.mtak.hu/39363/1/Ipar40.pdf>
- Szőke, V., & Kovács, L. (2020). Mezőgazdaság 4.0 – relevancia, lehetőségek, kihívások. *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 64(4), 289-304. <http://doi.org/10.22004/ag.econ.305196>
- Urbanová, H., & Urbanec, J. (2012). Internal Factors Influencing the Knowledge Continuity Ensuring. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 60, 387–396. <https://doi.org/10.11118 / actaun201260040387>
- Urbanová, H. (2016). *Talent Management v Organizacích v České Republice: Praktické využití a Přínosy*. Odborné nakladatelství Vysoké školy Ekonomické a Management. Prague: SVEM. [https://www.matematikavsem.cz/data/data/sis-ukazky-kapitol/mono\\_talent-management-EV\\_ukazka.pdf](https://www.matematikavsem.cz/data/data/sis-ukazky-kapitol/mono_talent-management-EV_ukazka.pdf)
- Vieru, D. (2015). Towards a multi-dimensional model of digital competence in small- and medium-sized enterprises. In Khosrow-Pour, M. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, (pp. 6715-6725). Hershey: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5888-2.ch660>
- Webforum (2016). <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/shearable-infographics>
- Xu, Y., Wang, Y.G., & Tao, X.B. - Lizbetinova, L. (2017). Evidence of Chinese income dynamics and its effects on income scaling law. *Physica A-Statistical Mechanics and its Applications*, 487, 143–152. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2017.06.020>
- Zukunftsinstitut (2016). *Die Neuerung der Arbeitswelt* [on-line]. [www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-neuerung-der-arbeitswelt](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-neuerung-der-arbeitswelt)
- Zsarnóczky, M., & Zsarnóczky-Dulházi, F. (2019). The Phenomenon of European Accessibility as a Special Niche in Active Tourism. *Journal of Tourism Challenges and Trends*, 12, 85-100.

# VEZETŐI FELKÉSZÜLTSG FELMÉRÉSE A DIGITÁLIS KOR KIHÍVÁSAINA – NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁS

## SURVEY OF MANAGER PREPAREDNESS FOR DIGITALISATION – INTERNATIONAL COMPARISON

Az Ipar 4.0 és a digitalizáció napjaink legtöbbet emlegetett, jövőt befolyásoló versenyképességi tényezői. A tanulmány három nemzet iparvállalatainak felsővezetői véleményét mutatja be, feltárva elméleti és gyakorlati oldalról a kihívásokat. A legfontosabb kérdések: Milyen mélységben foglalkoznak a multinacionális cégek és a KKV-k a digitális jövőre való felkészüléssel? Hogyan készülnek a menedzserek a "smart" koncepcióváltásra? A tanulmány annak a kvalitatív kutatásnak az eredményeit mutatja be, mely 2018-2019-es évben zajlott 165 multinacionális vállalat és KKV felső vezetőjével. Az interjúk elemzése Atlas 8. program segítségével készült. Az eredmények azt mutatják, hogy a vezetők megtapasztalják a kihívásokat az online eszközök használata és a kommunikáció követelményein keresztül, látják és érzik a változásra történő felkészülés igényét, de a digitális stratégiaalkotás, az innováció és a mesterséges intelligencia összekapcsolása, a vezetői stílusváltás még várat magára.

**Kulcsszavak:** digitalizáció, Ipar 4.0, vezetés, menedzseri kompetenciák, KKV kontra multinacionális vállalat

Industry 4.0 and digitalisation are the most often mentioned factors that influence the competitiveness of companies. This study highlights the managerial viewpoints of industrial companies and revealed both theoretical and practical challenges. The most important questions are: On what level do multinational companies (MNC) and small and medium-sized enterprises (SMEs) deal with preparing for the digital future? How do managers prepare for these changes? What changes are they preparing for – keeping the 'smart' conception in mind? This study considers the results of qualitative research from 2018–2019 involving structured in-depth interviews with 165 higher leaders of MNC and SMEs. (Atlas 8 software was used to analyse the answers.) The results indicate that, although managers experience challenges via the requirements of online tools and communication, they see and feel the demand to prepare for change, but they cannot see the connections among the creation of a digital strategy, innovation and artificial intelligence.

**Keywords:** digitalisation, Industry 4.0, leadership, managerial competencies, SMEs contra multinational companies

### Finanszírozás/Funding:

A közlemény megjelenését a TKP2020-NKA-10 sz. projekt keretében a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap 2020-4.1.1-TKP2020 sz. Témaerületi Kiválóság Programja finanszírozta.

This work was supported by the TKP2020-NKA-10 project financed under the 2020-4.1.1-TKP2020 Thematic Excellence Programme by the National Research, Development and Innovation Fund of Hungary.

### Szerző/Author:

Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 08. 17-én, javítva: 2020. 11. 15-én, elfogadva: 2020. 12. 01-én.

This article was received: 17. 08. 2020, revised: 15. 11. 2020, accepted: 01. 12. 2020.

Az Ipar 4.0 és a digitalizáció témakör fontosságát jelzi a következő statisztikai adat. A Google kereső a „Digital Economy” kifejezésre 1 130 000 000 találatot jelzett 0,70 másodperc alatt (2020.11.12). A digitalizáció fejlődése életre keltette a 4. ipari forradalmat, mely Ipar 4.0 (I4.0) néven vált ismertté, és 2016 januárjában, Svájcban

(Davos) megrendezett Világ gazdasági Fórum témája volt. Klaus Schwab mérnök és közgazdász, a Világ gazdasági Fórum alapítója kifejtette, hogy a forradalom ellentétes lesz az emberiség által eddig tapasztalt bármilyen változással. Ezt az ipari forradalmat az Internet működteti, ami lehetővé teszi az emberek és a kiber-fizikai rendszerek,

gépek kommunikációját nagy hálózatokon keresztül. A változások folyamatos innovációt és tanulást igényelnek, amelynek sikere az emberek és a vállalkozások képességeitől függ, de a megfelelő irányítási rendszerek is kulcsfontosságú szerepet játszanak a versenyképesség megtartásában (Shamim, Cang, Yu, & Li, 2016).

Különböző megközelítésekről olvashatunk a szakirodalomban, melyek nem tükrözik egységes álláspontot az Ipar 4.0 és digitalizáció fogalomrendszeréről (Demeter, 2020). Bár az utóbbi hónapok kutatási eredményei kicsit közelebb hozták a technológián túlmutató emberi fókuszot, kevés olyan tudományos publikációval találkozhatunk, melyek az emberi erőforrás, azon belül kitüntetetten a vezetői gondolkodást, attitűdöt vizsgálják. Olyan tanulmányok, amelyek ennek jelentőségét világítják meg, elsősorban a HR tennivalóinak oldaláról (Hecklaua, 2016), a munkatársak képzése felől (Shamim et al., 2016), vagy a változásmenedzsment teendőivel (Scharmer, 2018) hozzák összefüggésbe.

Ezért tartottuk fontosnak a jelenlegi szakirodalmi hézagot (multi és KKV-vezetői gondolkodás, attitűd nemzetközi összehasonlításban) egy olyan kutatással pótolni, mely a fenti hiányt igyekszik betölteni. Ez azért is szükségesszerű, mert a technológia fejlődése és annak következményei mellett a „kényszerhelyzetben” lévő munkatársak, vezetők hozzáállása, viselkedése hasonlóan komoly kihívás a szervezetek számára. A digitális átalakulásra való felkészülés mind a munkatársak, mind a vezetők szintjén új skilleket követel meg. A kutatásban a vezetői felkészültség magában foglalja a jelenlegi ismeretük szintjét, ami a témához kapcsolódó definícióikban, kifejezéseikben, a képzési szükségletük megítélésében, vezetői stílusváltásról alkotott elképzelésükben, az emberekhez való hozzáállásukban, a kialakított jövőképükben és értékeikben nyilvánul meg.

A kutatás célja felmérni és az eredményekkel szembevetni a vállalatok vezetőit, hol tartanak a szükséges ismeretek, a saját vezetői munkájuk megítélése, a változásokra adott reakcióik, esetleges hiányosságaik tekintetében.

A következő fejezetben áttekintjük a vonatkozó szakirodalmat, mely az Ipar 4.0 koncepcióját, elemeit és a

Leadership 4.0 lényegét foglalja össze. Ezt követően a gyakorlati kutatás módszertana és eredményei következnek, majd végül a korábbi kutatási eredményekkel történő összevetés és a következtetések fejezet zárja a tanulmányt, mely kitér a kutatás jelentőségére.

## Irodalmi áttekintés

### Ipar 4.0 és digitalizáció

Az első három ipari forradalom a gépesítésről, az elektronizációról és az információs technológiáról szolt az emberi munkavégzéssel összhangban, annak támogatásaként szolgált. A fejlődés jelenlegi fázisa elsősorban az információtechnológia hihetetlenül gyors fejlődésével hozható összefüggésbe, ahol a digitalizáció, a robotizáció veszi át az uralmat, háttérbe szorítva az emberi munkaerőt (Lasi, Fettke, Feld, & Hoffmann, 2014). A fejlődés folyamata és jellemzői tömören összefoglalva az 1. ábrán láthatók, mely egy lehetséges jövőt is előrevetít.

Az Ipar 4.0 definíciója számos megközelítésben olvasható a szakirodalomban. Van, amely próbál egzakt megfogalmazással élni (Gilchrist, 2016), míg mások komponenseit sorolják fel (Iarovyi, Lastra, Haber, & Del Toro, 2015; Rojko, 2017), mint IoT, CPS, Smart factory etc. Olvashatók olyan összefüggésben is definíciók, melyek a mesterséges intelligencia, a Cyber-Physical Systems, és Industrial Internet kapcsolatát emlegetik. Az eredeti német terminológia szerint az Ipar 4.0 digitális forradalom (Kagermann, 2015; Wang, 2016; Herman, Tobias, & Boris, 2015). Gotz & Jankowska (2017) megfogalmazásában egy gyökeres változás a vállalatok értéktéremtő folyamataiban és az üzleti modellekben, mely összeköti a virtuális és valós világot, és a termelési folyamatokban a digitalizációt, az automatizációt és a robotikát használja. Liao és munkatársai (2017) megközelítése szerint az Industry 4.0 magában foglal olyan megoldásokat, mint a horizontális és vertikális integráció, illetve az end-to-end digitális integráció. Az első években elsősorban a technikai megoldásokra fókuszáltak a kutatók, (Industrial Internet Consortium, 2013) ma már rámutattak olyan összefüggésekre, melyek az új üzleti modelleket, az innovációt, a megújú-

1. ábra

### A digitalizáció üzleti aspektusai – út az Ipar 4.0-hoz

Napjaink				
1800 Industry 1.0	1900 Industry 2.0	1970es évek Industry 3.0	2015+ Industry 4.0	2030+ Digitális ökoszisztéma
Műszaki termékek és termelés vízi és gőz erővel	Tömegtermelés, elektromos gépek és belsőégésű motorok	Elektronika, IT és ipari robotok a termelési folyamatok automatizálásához	Digitális kiszolgálói lánc Smart manufaktúra	Rugalmas és integrált értéklánchálózatok
Az első ipari forradalom kezdete	Szerelő sorok/futószalag termelés	Elektronika és IT (komputerek), az Internet kiépítése az információs kor kezdete	Digitális termékek, szolgáltatás és üzleti modellek  Adatelemzés és beavatkozás mint kulcs kompetencia	Virtuális folyamatok  Virtualizált ügyfél interface  Ipari együttműködés mint kulcs értékvezérlő

Forrás: Schrauf & Bertram (2016) alapján saját szerkesztés

ló erőforrásokat vagy a „smart” szolgáltatásokat hozzáak öszefüggésbe az I4.0-val. Rojko (2017) tanulmányában igyekszik tisztázni a háttérben húzódó eredeti német filozófiát. Megfogalmazza az Industry 4.0 kulcs koncepcióját, eredetét, célját és elemeit, valamint az Industry 4.0 termelési rendszer (smart factory) alapjait. Bemutatja az IT/software lehetséges támogatását és egy komplex modellel illusztrálja az egész rendszer működési logikáját.

A fenti definíciókat olvasva kijelenthető, hogy a témakörben nincs egységesen elfogadott megközelítés. A kutatás nem igényli a személyes állásfoglalást e tekintetben, így nem teszünk kijelentést arra vonatkozóan, hogy melyik megközelítés mértékadó. A gyakorlati kutatások során viszont visszatérünk rá, ugyanis hangsúlyozott kérdésként merült fel, hogy a megkérdezett vezetők milyen definíciót fogalmaznának meg, mi jut eszükbe ezen kifejezések hallatán, mit tudnak az Ipar 4.0 és digitalizáció követelményeiről.

Számos tanulmány foglalkozik az I4.0 technikai kihívásaival (Gilchrist, 2016; Bures et al., 2015; Hermann, Tobias, & Boris, 2015; Roblek, Meško, & Krapež, 2016; Nagy, Oláh, Erdei, Máté, & Popp, 2018; Nagy, 2019), rámutatva a piaci, környezeti, vállalaton belüli és kívüli lehetőségekre. Kiel és munkatársai (2017) az I4.0 implementálásának fenntarthatósági problémáit elemzik tanulmányukban. Ezek között megjelenik az emberi viselkedés befolyásoló szerepe is, mely eddig kevés figyelmet kapott a kutatásokban. Az utóbbi hónapokban jelentek meg olyan tanulmányok, melyek a szükségszerű fejlődés soft oldalát vizsgálják. Keszei és Tóth (2020) a fehér és kék galléros munkavállalók félelmeit, várakozásait vizsgálva azt találták, hogy a mérnökök hozzáállása lényegesen támogatóbb, mint a kétkezi munkásoké. Horvát és Szabó (2019) kutatásai szerint az Ipar 4.0 háttérben a valós időben történő teljesítménymérés és az ellenőrzés növelésének igénye húzódik. A szervezeti ellenállás mind az alkalmazottak, mind a középvezetés esetében magas, ami akadályozza az új technológiák bevezetését. Kutatásuk rámutatott arra, hogy a multinacionális vállalatok magasabb motivációval és alacsonyabb korlátokkal rendelkeznek, mint a KKV-k, de jó lehetőségeik az utóbbiaknak is vannak.

Horváth & Partners 2016-ban készített felmérést a digitalizációról. Az interjúbeszélgetések azt mutatták, hogy a digitális kezdeményezéseknél kaotikus „patchwork” jellemző, a különböző projektek nagyszámú megléte és keveredése miatt. A PwC „Industry 4.0: Building the Digital Enterprise” című globális tanulmánya 2016-ban előrejelezte, hogy a digitális integráció szintje öt év múlva a különböző régiókban nagyjából hasonló lesz, az élen Japánnal, Németországgal vagy az Egyesült Államokkal. A felmérésben részt vevő vállalatok szerint az Industry 4.0 megvalósításához a szükséges technológia rendelkezésre áll, a problémát inkább a belső digitális kultúra, a jövőkép és a képzés hiánya jelenti, valamint az, hogy nincs elég szakember. A 2020-ban megismételt kutatásban résztvevők válaszai alapján az ipari vezetők 90%-a hiszi, hogy a digitalizáció nagyobb lehetőség, mint kockázat. 91% fektet be cégé digitalizálásába, de csupán 6% válaszolta, hogy valóban digitálisnak mondható a vállalata.

A Randstad 2015 utolsó negyedévi felmérése szerint a magyar dolgozók mindössze 47%-a érzi úgy, hogy a munkája során meg tud felelni a digitális kihívásoknak, a németek 70%-a, a szlovákok 76%-a, míg világszinten ugyanez az arány 78%. A munkavállalók érzik, hogy több továbbképzésre, tréningre lenne szükségük ahhoz, hogy lépést tarthassanak a technológia előrehaladásával. Ez esetben a szlovák válaszadók 72%-a, a magyarok 58%-a, a németek 52%-a érzi ennek szükségét, szemben a világ 69%-os arányával. A kutatás alapján a magyarok közel 60 százaléka úgy gondolja, hogy a digitalizáció kevésbé emberivé formálja a társadalmat (Randstad, 2015).

Az ismeretlen és bizonytalan környezetben az új versenytársak, az új stratégia, az újfajta elvárások a különböző generációk részéről újabb és újabb kihívások elé állítják a vezetőket, melyek azonosítása és azokra adott vezetői reakciók további irányokat nyitnak. Ezek közül az egyik, mely esetünkben is jelentős szerepet játszott, a „Leadership 4.0”, melyről a következő fejezetben adunk áttekintést.

### Leadership 4.0

Mivel az I4.0 elsősorban a technikai fejlődésre fókuszál, ma még nem tudunk egyértelmű választ adni, hogy vajon milyen ismeretekkel, készségekkel kell rendelkezniük azoknak a vezetőknek, akik sikeresek szeretnének lenni a következő évtizedekben is. Ehhez a sikerhez tisztában kell lenniük az Ipar 4.0 és a digitalizáció lényegét jelentő alapismeretekkel. Képesnek kell lenniük az új feltételek között átlátni, kezelni az emberi problémákat, felismerni a hiányosságait, a szükséges képzési igényeket, felismerni a generációs különbségekben rejlő lehetőségeket, megfogalmazni saját jövőképeket egy biztos értékrendszer alapján.

Herold (2016) kutatásaiban négy tulajdonságot emelt ki, mellyel rendelkezniük kell a vezetőknek ahhoz, hogy az Ipar 4.0 kihívásai felett győzedelmeskedni tudjanak:

- tradicionális leadership,
- sokszínűség,
- agilis vezetés,
- etikai felelősség.

Bowles (2016) ajánlása szerint különböző kompetenciákra – például kritikus gondolkodásra, együttműködési képességre, kreativitásra, kommunikációs képességekre, továbbá különböző jellemvonásokra (kíváncsiságra, kitartásra, kezdeményezőkézségre, szociális érzékenységre) van szükség. A szaktudást infokommunikációs technológiai és pénzügyi ismeretekkel is bővíteni kell, az egészet pedig az élethosszig tartó tanulás keretébe kell helyezni.

Boesenberg (2017b) egy tanulmányában azokat a területeket emlegeti fel, amelyekről másképp kell gondolkodni a vezetőknek a digitális világban. Ezek a felelősség, az eredmények, az információelosztás és -továbbítás, célok és értékelés, hibák és konfliktusok, változás és innováció.

Bár a további elvárások pontosítása még az előttünk álló időszak kutatóinak feladata lesz, körvonalazódott egy új felfogás, melyet a Leadership 4.0. elnevezéssel illetnek (<http://www.oxfordleadership.com/leadership-4-0/>). A koncepció kiemeli azokat a sarokpontokat, melyek min-

denképp más megítélés alá kerülnek a vezetői munkában. Boesenberg szerint (2017a) a Leadership 4.0 nagyon gyors, hierarchián átnyúló, rugalmas, kooperatív és teamorientált gondolkodást követel.

Az Oxford Leadership kutatásaiban hét területet határoztak meg, melyek a szervezetek fejlesztendő területeit jelentik. Ezek közül a fentiek mellett egyet mindenképp érdemes kiemelni, amely szükségszerűnek ítéli a vezetői gondolkodás elmozdulását az IQ-ról a weQ (weQuality) felé. Ez azt jelenti, hogy elhagyják a kontrollt, a problémamegoldásokban a bizalom érvényesül és támogatják a csapatok kollektív intelligenciáját (Leadership 4.0 in the “Digital Age”, 2017).

Moeuf és szerzőtársai (2018) elméleti kutatásukban, mely kifejezetten a KKV-k felkészültségét, változásokhoz való hozzáállását vizsgálta, arra a megállapításra jutottak, hogy nem használnak ki minden erőforrást az Ipar 4.0 megvalósításához és gyakran korlátozzák magukat pl. Cloud Computing és az Internet of Things alkalmazásában. Úgy tűnik, hogy csak az ipari folyamatok monitoringjához alkalmazták az Ipar 4.0 koncepciót és még mindig hiányzik a termelésstervezés területén a tényleges megvalósítás. Rámutattak arra, hogy a KKV-k Ipar 4.0 projektjei megmaradnak költségalapú kezdeményezéseknek és még mindig nem természetes számukra, hogy valós üzleti modellváltásra törekedjenek.

Hasonló eredményekre jutott tanulmányában Kamphuis (2017) is a KKV-k és nagy vállalatokkal végzett összehasonlító vizsgálataiban, melyben az Ipar 4.0 kihívásait a tömegtermelés és flexibilitás problémáin keresztül boncolgatta a vállalati méret összevetése alapján.

Az egyik legfrisebb publikáció a vezetői gondolkodás, stílusváltás, szükségszerű fejlődés tekintetében Scharmer (2018) tollából született, aki összegezte a leadership fejlődési útját a 4. ipari forradalommal bezárólag. Gondolkodásának lényege: Nem tudjuk megoldani a jelenlegi 4.0 problémáinkat a 2.0 gondolkodással. A XXI. század világa a 4.0 kapcsolatorientált, komplex, egész gazdasági rendszer szintjére fejlődött. Habár a gondolkodásunk még a 2.0 szinten ragadt: a hiányra, félelemre, versenyre és ellenőrzésre alapulva, azért haladunk. Az együttműködés közös akarat kell legyen, így a feladatunk egy együttműködő struktúra kiépítése a környezetünkben.

Egy 2016-os Gartner kutatás, mely több európai és ázsiai országot vizsgált, rámutatott arra, hogy a munkatársak felkészültsége a digitális gazdaságra sokkal több, mint a technikai készségek megszerzése. A sikerhez a vezetőnek olyan csapatokat kell kialakítania, melyek a lehető legközelebb állnak a digitális üzleti modell „álom” csapataihoz. Tehetséges emberek, képzett szakértők belül és kívül, a szervezet, mely biztosítja az igények alapján szükséges tudást, szakértelmet és készségeket (Ridder, 2016).

A Fujitsu (2017) a világ 15 országában végzett felmérést vállalatvezetők körében a digitális átalakulásról. Az eredmények alapján a cégek 89%-a tervezte, tesztelte vagy vezette be a digitalizációs kezdeményezéseket, olyan technológiák használatával, mint például a mesterséges intelligencia (AI) vagy a dolgok internete (IoT) (Computeworld, 2017).

A VDMA's IMPULS-Stiftung finansírozta azt a kutatást, mely egy ún. „Readiness Measurement” modell segítségével vizsgálta 268 német vállalat felkészültségét 2015-ben. A modellben mért hat terület egyike az emberi erőforráshoz kapcsolódott. A kutatás nem elsősorban a vezetői felkészültséget kutatta, de érintőlegesen kitért néhány kérdésre (pl. a munkatársak képzése, kompetenciaszintjüket érintően). A vizsgált vállalatoknak csupán 5,6%-a felkészült az Ipar 4.0 követelményeinek teljesítésére. 17,9% dolgozik azon, hogy felzárkózzon és megtegye az első lépéseket, de 76,5% nem tett még lépéseket a megvalósítás érdekében. A kutatásban a stratégia szerepét is vizsgálták. Tízből négy vállalatnak hiányzik a megvalósítás alapját képező stratégia. Mindösszesen 1,3% alkalmaz I4.0 stratégiát, ötből egy dolgozik rajta, de a kutatásban résztvevők egynegyede egyáltalán nem foglalkozott még ezzel a gondolattal. A nagy- és kisvállalatok összevetésében a felkészültséget illetően egyértelműen a nagyvállalatok állnak jobban, ugyanis szinte lehetetlen a KKV-k számára segítség nélkül elérni a legmagasabb felkészültség szintjét. A stratégia tekintetében a KKV-k esetében magasabb százalékban foglalkoznak a kérdéssel (Lichtblau et al., 2015).

A stratégia kérdését több tanulmányban említették (Schumachera, Erolb, & Sihna, 2016; Shamim et al., 2016) mint alapvetően fontos feltétel az implementáció megvalósításához. Hess és kollégái (2016) három német médiavállalat példájának segítségével kívántak gyakorlati segítséget nyújtani azon menedzsereknek, akik az új kihívásokkal néznek szembe. Tanulmányukban kérdőíves felmérés alapján azonosítják a megtett intézkedéseket, a vezetői kihívásokat és kockázatokat, segítendő a digitális transzformációban érintettek munkáját. Az általuk megfogalmazott 11 kérdés útmutatóként szolgálhat a digitális átalakulás stratégiájának megfogalmazásában.

Egy amerikai, közsférában végzett tanulmány arra mutatott rá, hogy az előfeltevésekkel ellentétben, sokkal több a hasonlóság a generációk között a munkához kötődő tényezők és értékek terén, mint a különbség (Rhule, 2004).

A fenti irodalmi áttekintés alapján azt láthatja az olvasó, hogy készültek vizsgálatok, tanulmányok arra vonatkozóan, hogy mennyire felkészültek a vállalatok az „új kor” kihívásaira. Vizsgálták, hogy mit is vár el az új technológia, a változások megvalósítása a vezetőktől, elsősorban az embereik irányítása területén, de a vezetők személyes gondolkodását, saját felkészültségükről alkotott képet, a jövővel kapcsolatos elvárásaikat, értékeiket, attitűdjeiket tesztelő kutatásokat kevésbé találunk.

A korábbi, elsősorban technikai és részben gazdasági fókuszú kutatások helyett jelen tanulmányban az alábbi kutatási kérdésekre keresünk választ: (1) Hogyan gondolkodnak, milyen mértékben készültek fel a szervezetek vezetői a digitális jövőre? (2) Mi a legnagyobb kihívás a menedzsment számára a technikai feltételeken túl? (3) Milyen különbségeket lehet észlelni a KKV-k és multik közötti felkészültségben? (4) Hogyan kezeli a menedzsment a technika kezeléséből adódó, esetlegesen felmerülő generációs problémákat? (5) Hogyan tartják szem előtt a



„smart” koncepciót, milyen jövőképpel rendelkeznek, és mit tartanak legfontosabb értéknek a jövőben?

## Gyakorlati kutatás

### A minta

A kutatásban két szomszédos közép-kelet-európai ország – Magyarország és Szlovákia – vett részt, melyek közel azonos gazdasági-társadalmi múlttal, összefonódó történelmi háttérrel, de mégis eltérő kulturális alapokkal rendelkeznek. A harmadik országot – Németországot – azért választottuk, mert a legnagyobb és leginkább befolyásos gazdaság Közép-Kelet-Európában. Először Németországban figyeltük fel arra a jelenségre, amelyre nemzeti stratégiát építettek Industrie 4.0 (Ipar 4.0) megnevezéssel. A másik két vizsgált országban a legnagyobb európai befektetőként van jelen, és a legnagyobb hozzáadott értéket produkáló gazdasági szereplő (European Commission, 2016). Mivel a Németországba irányuló export jelentős részét mind a két országban német vállalatok leányvállalatai állítják elő, ezért az anyavállalatoknak az Ipar 4.0 terén történő beruházásai jelentősen meghatározzák a technológiák magyarországi és szlovákiai elterjedését is.

A vizsgált három országban KKV-k és multinacionális vállalatok vezetőivel készített mélyinterjúk képezik az elemzés bázisát. A fenti indokok alapján a kutatásban Magyarországon és Szlovákiában német multinacionális vállalatok helyi cégei/leányvállalatai vettek részt, valamint olyan KKV-k, melyek ezen nagyvállalatok beszállítói. Ez a mintavételi koncepció lehetőséget ad arra, hogy az elemzés során azonos alapokat lehessen biztosítani az összehasonlításhoz. Németországban 65, a másik két országban 50-50 vállalatot vontunk be a vizsgálatba, országon belüli egyéb földrajzi megkötöttség nélkül. A mintába bekerülő KKV-k a multik hazai leányvállalatainak ajánlása alapján kerültek listázásra, majd e-mail és telefonos megkeresés után a hajlandóságot mutató cégekkel folytattuk a kutatást. A minta viszonylag alacsony száma ellenére átfogó képet biztosít a vizsgált kérdésekben a vezetők felkészültségéről. Az 1. táblázat mutatja a minta összetételét.

1. táblázat

### A vizsgálatba bevont vállalatok

Jellemzők/országok	Német-ország	Magyar-ország	Szlovákia	Σ
Lefolytatott interjúk száma	65	50	50	165
Multinacionális vállalatok/leányvállalatok száma	23	17	14	54
KKV (beszállítók/partnerek) száma	42	33	36	111

Forrás: saját szerkesztés

### Kutatási módszer

Az adatgyűjtés során kevert típusú interjút készítettünk, ahol a kérdések túlnyomóan nyitott kérdések voltak, néhány félig nyitott és zárt kérdéssel kombinálva. Az interjú

vezérfonala kellő szabadságot biztosított az interjúalanyok és a kérdezőnek egyaránt arra, hogy új, váratlan gondolatokat is felvessenek és átbeszéljenek (Agee, 2009). A nyitott kérdésekhez szorosan kapcsolva az interjúalany egy 1-10 fokú skálán is jelölte véleményét. A kérdező a kérdések feltétele során értékítéletektől mentesen beszélt (Solt, 1998). Az interjúk minden esetben személyesen zajlottak, minimum egy óra terjedelemben. A vezetőket tudatos szempontok alapján választottuk ki, multinacionális cégek esetében közép- és felsővezetői szintekről, különböző szakterületekről, KKV-k esetében felsővezetői szintről.

A kutatási eredmények megbízhatósága érdekében előzetes dokumentumelemzést is végeztünk, áttekintve szakmai és céges információkat tartalmazó dokumentumokat (Patton, 2002; Golafshani, 2003). A kutatás logikai menete a 2. táblázatban látható.

2. táblázat

### A kutatás logikai menete

Adatgyűjtés	
Felkészülés fázisa	A környezeti feltételek tanulmányozása a kutatás által lefedett területeket illetően, dokumentumelemzés.
Interjú lefolytatása	A kutatás céljának és módszerének bemutatása.
	A vizsgálatba bevont vezetők nézőpontjának feltárása az Ipar 4.0 és digitalizáció tekintetében, koncentrálna a kutatási kérdésekre.
	Tipikus példák, esetek gyűjtése (storytelling).
	Lezárás, visszajelzés az interjúról.
Adatfelvétel	
Kérdések előtt	Bevezetés, felvezető megjegyzések, magyarázatok, online és személyes források vázolása.
Kérdezés alatt	Manuális jegyzetek készítése, hangfelvétel (előzetes engedély alapján).
Közvetlenül a kérdések után	A jegyzetek és hangfelvétel digitális formában történő rögzítése.
Adatok elemzése	
A teljes lekérdezés után	Az összegzett interjúk elemzése tartalomlemező szoftver segítségével. Az analízis során a hasonló és különböző nézetek, vélemények azonosítása és a kutatási kérdések megválaszolása volt a cél.

Forrás: saját szerkesztés

Az interjú során átbeszélt négy fő kérdéscsoport:

- a digitalizáció és Ipar 4.0 értelmezése és hatásai,
- elvárások és generációs különbségek,
- értékek és új kihívások,
- jövőkép és elvárások a jövővel kapcsolatban.

### Az értékelés módszertana és menete

Az interjútechnika – mint kvalitatív kutatási technika – alkalmazására tekintettel, a kapott információk értékelésére a tartalomlemezés módszerét alkalmaztuk (Wicker, 1985; Szokolszky, 2006). Krippendorff (1995) meghatározásában:

„A tartalomelemzés olyan kutatási technika, amelynek segítségével adatokból a kontextusukra vonatkozóan megismerhetők és érvényes következtetéseket vonhatunk le... Az elemzéshez a beszélgetéseken készült feljegyzések mellett az interjúk után pontos átirat készült. Az elemzés során a tartalomelemzést az ún. gyors kódolás segítségével végeztük. A kódolás alapja az interjú logikai vezérfonala volt. A leggyakrabban használt kifejezések kimutatására, gyakoriságuk meghatározására, a fogalmak közötti hierarchia és kapcsolatok bemutatására, bizonyos kifejezések együttmozgására, a kapott kifejezések vállalatok és nemzetek szerinti összehasonlítására, az eredmények vizualizálására az utóbbi években napvilágot látott IT-támogatású módszerek közül az Atlas 8 programot választottuk.

A kiértékelés a tartalomelemzés logikai menetét követte. Az előkészítés során a rögzített interjúk szövegét megtisztítva a felesleges szavaktól, kifejezésektől, a nyelvtani hibákat korrigálva, a szövegeket feltöltöttük a számítógépes rendszerbe. Majd további három munkafázis következett az eredmények értelmezéséig.

*A kódolás:* Ebben a fázisban a szöveg egyes részeit (az interjúk szöveges átiratának „kódolási egységeit”) előre megállapított kategóriákhoz soroltuk. Jelen esetben ezek a kategóriák az elemzésre előkészített szövegekből az interjú fő kérdés csoportjainak szétbontásával keletkeztek. A kódolás során a szövegben ténylegesen előforduló szavak, kifejezések képezték az elemzés kategóriát.

*Elemzés:* Megvizsgáltuk a szavak, jellemző kifejezések előfordulási gyakoriságait 1-1 kategória esetében, valamint több kód együttes megjelenését. Minden kód valamilyen jelentést szimbolizál, de két-három kódnak az együttes előfordulása „jelentéstöbbletet” hoz, amely nem volt benne egzakt módon az eredeti szövegben, de további következtetésekre ad lehetőséget. Lényeges volt figyelni az esetlegesen hiányzó kifejezésekre is, mert ezek a hiányok további jelentőséggel bírhatnak. Ugyancsak következtetések levonására adtak lehetőséget a kifejezések közötti kapcsolatok, hierarchiák ábrái.

*Értelmezés:* A szavak tendenciaszerű együttes előfordulása a szövegben figyelemfelkeltő, és további következtetések alapjai lehetnek. Így ezeket kifejezetten szem előtt tartottuk. A hiányzó kifejezések érzékelésére a definíciók által adott szavak és a korábbi kutatások eredményei adtak alapot. Ha egy dokumentumban nem szerepelt egy olyan kód (jelzett fogalom), amely ott elvárható lett volna, az egy nem jelenlevő tartalomra utalt, amely éppen hiánya miatt lehetett beszédes.

### Elemzés

A fenti logika alapján az interjú kérdéseinek, kérdéscsoportjainak megfelelően szeparáltuk az előkészített dokumentumokat. A csoportosítás további szempontjai a nemzeti hovatartozás, valamint a vállalati méret voltak.

Az egyes dokumentumok kódjait használtuk az előfordulási gyakoriság, együtt mozgás és arányok meghatározásához, valamint összehasonlítást végeztünk a kategóriákon belül a nemzeti hovatartozás és méret alapján.

Terjedelmi korlátok miatt az elemzés során kapott eredmények közül válogatva, a teljesség igénye nélkül

emelünk ki néhány jellemző eredményt, melyeket a diszkusszióban összevetünk a korábbi kutatások eredményeivel (mivel interjúkról van szó, az eredmények annak esetleges torzító hatásával értékelendők). A jellemző szavakat illetően minden esetben az első öt leggyakrabban említett szó/kifejezést jelenítjük meg. Ennek szakmai indokoltságát a szociopszichológiából jól ismert „Five words” módszer adja (Wicker, 1985; Seale, 2005; Szokolszky, 2006).

### Eredmények

Az eredmények bemutatása a kérdőív fő kérdéscsoportjainak logikáját követi.

#### A digitalizáció és az Ipar 4.0 értelmezése és hatásai

Mivel az első kérdés alapozta meg az egész vizsgálat célját szolgáló témakört, és a leginkább jellemzi a vezetők gondolkodását, szakmai felkészültségét, ezért ennek elemzésére nagyobb hangsúly került, mint a további kérdésekre. Az első kategóriában a teljes minta elemzésének eredménye alapján a leggyakrabban előforduló szavak a 3. táblázatban láthatók.

3. táblázat

**Az Ipar 4.0 kapcsán az interjúkban leggyakrabban említett szavak**

Σ KKV	Σ	Σ multi
Online	Online	Fontos
Kommunikáció	Fontos	Eszközök
Ember	Kommunikáció	Munka
Eszköz	Eszköz	Személyes
Kapcsolat	Ember	Digitalizáció

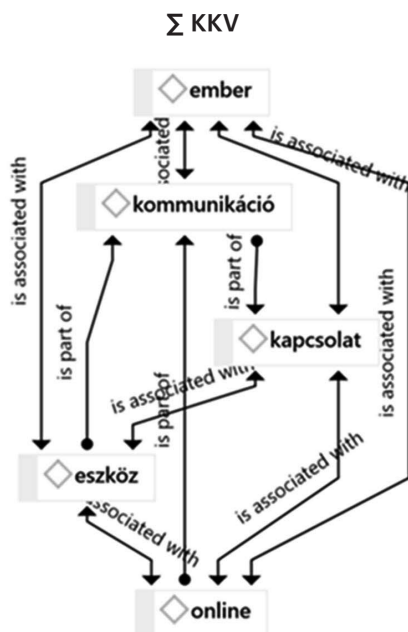
Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

Az összegzett lista tükrözi az általános gondolkodást, és benne vannak a leginkább kifejező szavak. Az „online” kifejezés került az első helyre az összesített elemzésben, (ami nem meglepő), de ahogy szétvált a minta a KKV és multik részére, látszik, hogy elsősorban a KKV-k vezetői emlegették gyakran. A „fontos” kifejezés a multik vezetőinek volt kedvelt kifejezése, mely a „felkészülés”, „változás”, „IT”, „kommunikáció” kifejezésekkel mutatott leggyakrabban együttes előfordulást. A „kommunikáció”, mely a 3. leggyakrabban előforduló szó, leírja a téma kapcsán felmerülő gondolatok súlyát, és ismét a KKV-k vezetőinek volt elsősorban gyakori szóhasználata. A „kommunikáció” a multik esetében előforduló „személyes” kifejezéssel mutat gyakori együttes megjelenést a mintában. Az „eszköz” szó mind az egész mintában, mind a KKV-k és multik esetében megjelenik, csak a sorrend változik. Ez a szó az „elektronikus”, az „IT”, a „smart”, a „technológia”, a „technika”, az „okos” és a „mobil” kifejezésekkel fordul elő leggyakrabban együtt, melyek szintén karakteresen jellemzik az általános gondolkodásmódot. Az „ember” kifejezés is bekerült az elemzés leggyako-

ribb kifejezései közé, nem érdemtelenül, hiszen a technika minden értéke mellett az emberi szerep nem hagyható figyelmen kívül. Ez az értékítélet kifejezésre jut ebben a rangsorban. A multik esetében felemlegetett „munka” és „digitalizáció” ugyancsak a témát leíró lényeges kifejezések, és a KKV-k vezetői által sokat említett „kapcsolat” is értéket tükröz, mely gyakran a „személyes” és „emberi” kifejezésekkel társul. Érdekesebb képet mutat az elemzés eredménye, ha csak a KKV és multi mintát vetjük össze. Ebben az esetben ugyanis egyetlen közös kifejezés található, az „eszköz”. Ez jelzi, hogy a vállalati méret hatással van a vezetői gondolkodásmódra. Ha mélyebben belegondolunk a kiemelt fogalmak listájába, látható, hogy a kutatás vezérfonalát adó kérdéssor sok lényeges eleme visszaköszön. A kérdéscsoportok logikáját tekintve az I4.0 hatására utalnak a „digitalizáció”, a „fontos”, az „eszköz” és az „online” kifejezések. Az eltérő igények és értékek szem előtt tartása az „ember”, a „kapcsolat”, a „személyes” szóhasználat, a képzés, felkészülés, új kihívások, a „munka”, „eszköz”, „kommunikáció” kifejezésekkel párosítható. Ugyanakkor hiányzik a jövőképet előrevetítő, határozott elképzeléseket tükröző szóhasználat, mint a „mesterséges intelligencia”, a „digitális stratégia”, a „váltás”, az „innováció” stb. kifejezések. Amennyiben tágítjuk a gyakoriság szempontjából figyelembe vett számosságot tízes körre, már ezek a fogalmak is megtalálhatók. (A hangsúlyeltolódás és a terjedelmi korlátok miatt ennek részletezésétől eltekintünk.) Mindez azt mutatja, hogy a megkérdezettek tudják, miről van szó, és képesek előre látni a teendőiket, szembesülni a jövő kihívásaival.

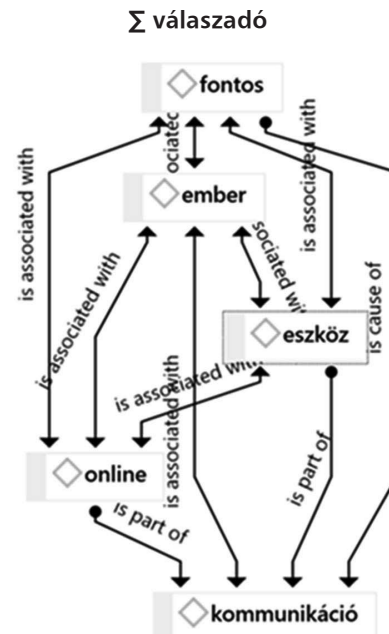
A tartalomelemző program lehetőséget ad olyan összefüggések kimutatására és megjelenítésére, melyekből további következtetések vonhatók le. A legfontosabbnak értékelt kifejezések közötti kapcsolatokat a 2., 3. és 4. ábrák mutatják hierarchikus relációkban (a 3. táblázatbeli sorrendnek megfelelően).

2. ábra



Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

3. ábra



Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

4. ábra



Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

Az ábrákról leolvasható a kifejezések közötti kapcsolat, egymásba épülés, okozati összefüggések és azonosság vagy birtoklás viszonya. A hierarchikus elrendezés láttatja, hogy milyen különbségek fedezhetők fel a multik és KKV-k vezetőinek véleménye között. Míg a KKV-k esetében az „ember” és az „online” kifejezések, a multik esetében a „személyes” és „fontos” kifejezések állnak a hierarchia két végpontján. Az összesített válaszok alapján a „kommunikáció” és a „fontos” kifejezésekben tükröződik a vélemények hierarchiája. Az ábrázolás segít eligazodni nemcsak a fontosság, de a kapcsolatok tisztázása területén is.

Ezek az ábrák általánosan mutatják a vezetők gondolkodását. Árnyaltabb képet kapunk a nemzetek szerinti elemzés eredményeként. A legfontosabb kifejezéseket a 4. táblázat mutatja.

A KKV-k összesített eredményeiből a német és a szlovák mintában 3-3 kifejezés fordul elő a legfontosabbak között (bár ezek különbözőek), míg a magyar minta két egyezőséget mutat. Ez a kettő a másik két nemzet esetében is bekerült a legfontosabbak közé. A nemzetek összevetése esetében egyetlen közös fogalom fordul elő mind a három esetben, az „online”. Érdekes azonban, hogy ezt a kifejezést leszámítva, további egyezést a nemzetek gondolkodásában egyetlen esetben találhatunk, a német–magyar összevetésben az „eszköz” kifejezés esetében. Mivel a „kommunikáció” és a „kapcsolat” szó csak a szlovák mintában és az összesítésben fordul elő, elmondható, hogy igen domináns a szlovák gondolkodásban. Ugyanez igaz a német minta esetében az „ember” szó kapcsán.

4. táblázat

Nemzetek szerinti értékelés legfontosabb szavai

KKV			Σ KKV
Magyar	Szlovák	Német	
Eszközök	Generáció	Ember	Online
Fontos	Kommunikáció	Innováció	Kommunikáció
Online	Online	Online	Ember
Személyes	Kapcsolat	Eszközök	Eszköz
Munka	Információ	Internet	Kapcsolat
Multi			Σ multi
Magyar	Szlovák	Német	
Fontos	Folyamatos	Fontos	Fontos
Online	Fontos	Ember	Eszközök
Eszközök	Fiatalok	Digitalizáció	Munka
Kommunikáció	Gyors	Eszközök	Személyes
Ember	Fejlődés	Folyamatos	Digitalizáció

Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

A multinacionális vállalatok esetében még érdekesebb a kép. Itt is egyetlen kifejezéssel kapcsolatban látható egyezés valamennyi nemzet esetében, és ez a „fontos” kifejezés. Azt lehet mondani, hogy a multik talán jobban érzik az I4.0 hatását és az arra történő felkészülés szükségességét. Az összesített minta eredményeihez viszonyítva további egyezés a magyar és a német mintában 1-1 esetben mutatható ki, az „eszköz” és a „digitalizáció” szavak formájában. Ami további érdekesség, hogy az összesített mintában két olyan szó is található, amely egyik nemzet esetében sem domináns, a „munka” és a „személyes” szavak. Mivel azonban az összesítésbe bekerült, minden nemzet esetében előforduló kifejezés, csak kevésbé domináns formában.

Összegezve az elemzés eredményeit, azt mondhatjuk, hogy a vezetők megtapasztalják a kihívásokat az online eszközhasználat és a kommunikáció követelményein keresztül, megjelenik a változásra történő felkészülés igénye, de a digitális stratégiaalkotás, az innováció és a mesterséges intelligencia összekapcsolása még várat magára.

A továbbiakban a terjedelmi korlátok miatt többnyire táblázatok és néhány ábra formájában mutatjuk be az eredményeket, és egy-egy kifejezetten hangsúlyos kérdés esetében részletesebb az elemzés.

Elvárások és generációs különbségek

A korábbiakban említett technikai fejlődést elfogadó magatartás mellett a vezető egyéb „soft” területeket érintő kihívásait igyekezett feltérképezni a következő kérdéscsoport. Arra kértük a válaszadókat, hogy ítélik meg saját szervezetüket abból a szempontból, hogy mennyire jellemző a generációk közötti különbség megjelenése a munkában, okoz-e problémát, hogyan tudják kezelni, milyen motivációs eszközökkel élnek stb. A megkérdezettek általános véleménye alapján a generációs különbségek minden esetben jelen vannak, azonban kifejezetten komoly problémát nem okoznak. (A megkérdezettek több, mint fele 8 vagy magasabb pontszámot adott a generációs

5. táblázat

Vezetők leggyakoribb szóhasználata a generációk együttműködéséről vállalatok és nemzetek szerint

Magyar		Szlovák		Német	
Idősebb		Generációs		Generáció	
Különbségek		Különbségek		Fiatalok	
Személyes		Fiatalok		Fontos	
Munka		Probléma		Rendszeres	
Fiatalok		Csapat		Együtt	
KKV	Multi	KKV	Multi	KKV	Multi
Idősebb	Különbség	Generációs	Fiatalok	Nincs	Generáció
Különböző	Fiatalabb	Különbség	Generációs	Különbség	Fiatalok
Alkalmazkodik	Generáció	Csapat	Különbség	Fiatalok	Fontos
Csapatban	Idősebb	Változás	Probléma	Generáció	Rendszeres
Generáció	Alkalmazottak	Elfogadja	Csapat	Közös	Együtt

Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

különbségek megjelenésére, de 22% egyesre minősítette az általuk okozott problémát. A magyar és német értékelés hatos átlagot mutat, míg a szlovák vezetők 2-3 között minősítették a problémát.) A munkatársak akarnak és tudnak is együtt dolgozni, a teammunka jellemző, ahol segítik egymást. A *motivációs eszközök* alkalmazása esetében kicsit nehezebb a vezető helyzete, ami elsősorban a jól képzett fiatal munkatársak megtartása miatt okoz problémát. A home-office és különböző „smart” eszközök használata már része a mindennapi gyakorlatnak, elsősorban a KKV-k esetében (függetlenül a Covid okozta helyzettől).

Mind a nemzetek, mind a vállalati méretek szerinti kimutatásban a „fiatalok”, a „generációk”, a „csapat”, az „együttműködés” gyakran előforduló kifejezések. A jellemző szavakkal együttmozgó további kifejezések, mint a „nincs probléma”, „csapatban történő munkavégzés”, „fiatalok és idősebbek együttműködése”, „nincs generációs különbség” stb. valóban arra utalnak, hogy nem okoz komoly kihívást a korosztályok együttműködése. A „probléma” kifejezés gyakran emlegetett a motivációval való összefüggésben, mely láttatja, hogy ebben a kategóriában valójában ez az igazi megoldandó feladat (5. táblázat).

### Értékek és új kihívások

Ebben a kategóriában került sor több, fontos nézőpont felderítésére. A *képzés* szükségességét járta körül néhány kérdés mind a munkatársak, mind a vezetők érintettség tekintetében. A vélemények részben eltérőek. A munkatársak képzéséről közel azonosan gondolkodtak a magyar és német KKV- és multivállalatok vezetői, de érdekes módon a szlovák KKV-vezetők kevésbé tartják fontosnak. A magyar vezetők átlag 9,8 pontot adtak, míg a szlovák vezetők 5,7-t. A saját képzésük tekintetében általában kevésbé ítélik fontosnak a fejlődést a magyar és német KKV-k és multik vezetői, valamint a szlovák multik vezetői. Egyedül a szlovák KKV-vezetők értékelték önképzésüket fontosabbnak, mint a munkavállalókat (átlag 6,3). A magyar KKV-vezetők tartják leginkább fontosnak saját képzésüket (átlag 8,8), míg a szlovák multik a legkevésbé (átlag 6,2).

A megkérdezett vezetők egyike felhívta a figyelmet arra, hogy „...a világ változik, és nekünk ezzel lépést kell tartanunk, ugyanígy az innovációkkal. Ehhez elengedhetetlen a képzés és a továbbképzés, a motiváció azonban belülről kell, hogy fakadjon, mi csak lehetőséget és teret biztosíthatunk ehhez. Ahhoz, hogy a jövőben is megtarthassuk vezetői szerepünket, illetve a jelenlegi életszínvonalunkat, ehhez a versenytársainkhoz képest magasabb színvonalú teljesítményre van szükség.” Az idézett gondolattal többségében egyetértettek a megkérdezettek, más kifejezésekkel, de lényegét tekintve hasonlóan vélekedtek.

A képzés szükségességével kapcsolatos leggyakoribb kifejezéseket a 6. táblázat mutatja.

Kérdésként merült fel, hogy mekkora egyezést mutat a különböző szakmai felületeken megjelenő definíciókban található kifejezésekkel a megkérdezett vezetők szóhasználata. Ezt az összevetést azért tartottuk szükségesnek, mert a kimutatható különbségek jelzik az ismeretek, a gondolkodásmódbeli hiányosságokat, egyúttal a képzési szükségleteket.

A szűrés eredményeként a szakirodalmi definíciókban leggyakrabban emlegetett kifejezések (5. ábra): *Smart, rendszer, virtuális, rugalmas, fejlődés, felhő, IoT, AI, Big Data, technika, innováció, emberek, folyamat, technológia* (Lasi et al., 2014; Gotz & Jankowska, 2017; Iarovyi et al., 2015; Bures et al., 2015).

A vizsgálatban kapott leggyakoribb kifejezésekkel összevetve (6. ábra): *Eszközök, technika, digitalizáció, gyakorlat, hatékonyság, fejlődés, IT, folyamatosan, folyamat, információ, rendszer, három esetben található azonosság.* Nemcsak az azonosság, de az egyező kifejezések kapcsolatai is figyelemreméltóak. Érdekes, hogy mind a két ábra esetében a *fejlődés* került a középpontba. A szakirodalmi definíciókban a „*smart*” kifejezés nagyon közeli kapcsolatban van a *fejlődéssel*, mely kifejezi szoros kapcsolatukat és központi szerepüket. A válaszadók definícióiban a *fejlődés* mint központi elem, valamennyi további felelemezett kifejezéssel közvetlen kapcsolatban áll. A *rendszer* a szakirodalmi definíciók alapján kevésbé játszik hangsú-

6. táblázat

### A vezetők leggyakoribb szóhasználata a képzésekről

Magyar		Szlovák		Német	
Tréning		Folyamatos		Képzés	
Fontos		Rendszeres		Fejlődés	
Munkatársak		Fontos		Tréning	
Képzés		Kommunikáció		Vezetői	
Technikai		Képzés		Folyamatos	
KKV	Multi	KKV	Multi	KKV	Multi
Fontos	Tréning	Készség	Rendszeres	Munkatársak	Képzés
Munkatársak	Technikai	Manuális	Folyamatos	Csapat	Fejlődés
Továbbképzés	Képzés	Vezetőképzés	Fontos	Tréning	Folyamatos
Tréning	Munkatársak	Újdonság	Kommunikáció	Fejlődés	Fontos
Vezetői	Eszközök	Alkalmazott	Munkatársak	Változás	Vezetői

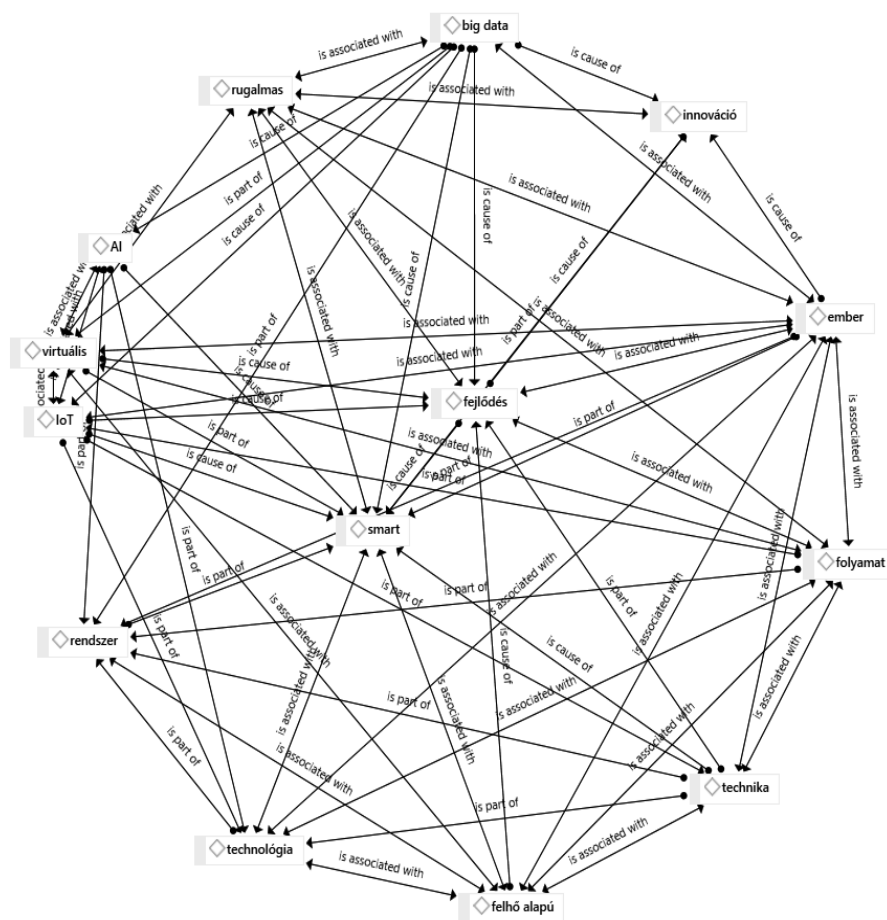
Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

lyos szerepet, és a *folyamat* is a periférián található. A válaszadói definíciókban a *rendszernek* és a *folyamatnak* is hangsúlyosabb szerepe van. Ez az eredmény figyelemfelkeltő lehet, hogy a vezetői gondolkodást, képzést, felvilágosítást milyen irányba érdemes befolyásolni, fejleszteni. A következő két ábra (5. és 6.) mutatja a fentiekben leírt egyezések és különbségek kapcsolatrendszerét.

vegkörnyezettel együtt kezelve, ez az eredmény azt jelenti, hogy a változásokat leginkább az elszemélytelenedés jellemzi, a digitális eszközhasználat miatt ugyanakkor a kapcsolattartás könnyebbé is vált, hiszen ezek az eszközök leegyszerűsítik a kommunikációt. Többen említették a következő gondolatot, melynek lényegét az egyik vezető saját szavaival idézem: „*felgyorsult munkatempó stresszt*

5. ábra

A szakirodalmi definíciók leggyakoribb kifejezéseinek kapcsolatrendszere



Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

A magyar multik esetében az egyik vezető véleménye az volt (mellyel többen egyetértettek), hogy „*leginkább csak beszélünk az I4.0-ról, de nem igazán éljük meg a mindennapokban*”. Több esetben elhangzott, hogy „*egy divatos kifejezés, de még nem tudunk mit kezdeni vele*”. Abban azonban egyetértés volt, hogy „*gyorsabbnak és kreatívabbnak kell lenni, több figyelmet kell fordítani az innovációs lehetőségekre a versenyképességük megőrzése érdekében*”.

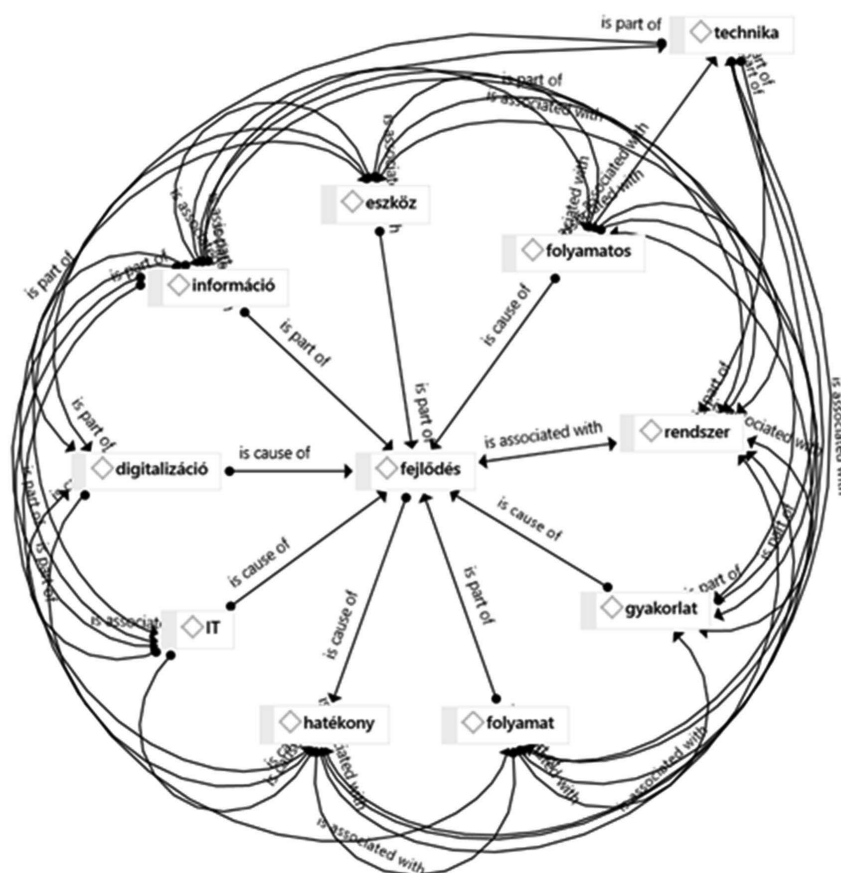
A *kapcsolatok* területén bekövetkező változásokat összességében kellően fontosnak minősítették a megkérdezettek. A válaszadók több, mint 70% -a 7 vagy magasabb pontot adott. A magyar KKV-vezetők értékelték legmagasabb szinten (9,6), míg a szlovák KKV-vezetők a legalacsonyabban (4). A tartalomelemzés eredménye alapján a változásokat az „*elszemélytelenedés*”, ugyanakkor a „*könnyebb*” kifejezéssel illették leggyakrabban. A szö-

*koz, és nagyobb nyomást helyez a vezetőkre, ugyanakkor nagymértékű rugalmasságot és egy újfajta szemléletet követel meg*”. Kiemelték továbbá, hogy vezetőként, a műszaki fejlesztések követése mellett roppant fontos a személyes kommunikáció, a kapcsolatok ápolása.

Megvizsgáltuk, hogy melyek azok az értékek, melyeket fontosnak tartanak az új korszakban megőrizni, vagy szem előtt tartani a vezetők. Az alábbi kifejezések fordultak elő legnagyobb gyakorisággal (7. táblázat).

A táblázatból látható, hogy az „*ember*”, az emberhez köthető kifejezések, mint „*személyes*”, „*egymás*”, „*kapcsolatok*”, „*család*”, „*barát*” fordulnak elő minden nemzet esetében leggyakrabban. Ez mindenképp figyelemreméltó, hiszen a technika, a gépek, a mesterséges intelligencia korában mindenki érzi, hogy mekkora jelentősége van az emberi kapcsolatoknak, a családnak, a barátoknak. Néhány fogalom, mely az üzleti élettel hozható összefü-

Az interjúalanyok által a definíciókban leggyakrabban használt kifejezések kapcsolatrendszere



Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

7. táblázat

Legfontosabb értékek a digitális korban

Magyar		Szlovák		Német	
KKV	Multi	KKV	Multi	KKV	Multi
Ember	Kapcsolatok	Kapcsolatok	Ember	Ember	Ember
Család	Ember	Ember	Megbízhatóság	Hatékony	Digitalizáció
Gyorsaság	Reagálás	Barát	Üzlet	Kapcsolatok	Feladat
Internet	Személyes	Család	Cél	Rendszer	Gondolkodás
Kommunikáció	Tudás	Egymás	Elkötelezettség	Család	Hatékony

Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

gésbe: „gyorsaság”, „reagálás”, „hatékony”, „feladat”, „gondolkodás”, „üzlet”, „tudás” szintén megjelennek, de ezek súlya lényegesen alacsonyabb.

A megkérdezettek véleményét áttekintve elsősorban a német multik nyilatkozták, hogy a valódi értékek az olyan alapvető emberi értékek, mint a tisztelet, a megbecsülés, az őszinteség vagy a tolerancia. Mindemellett kiemelték a szaktudás, a mérnöki gondolkodás és a gondolkodó motivált individuális ember fontosságát. A vezetők nagy részének különösen fontos a munka minősége, illetve a célorientált hatékony munkavégzés,

valamint egy egyértelmű misszió vagy küldetés, amiért a mindennapokban konzekvensen dolgozhatnak. Az összesített eredmények szöveghője látványosan emeli ki a leginkább figyelemre méltó értékeket (7. ábra). (Mivel az ábra az eredeti, nem a kódok alapján strukturált szöveg alapján készült, elenyésző számban olyan jelentéktelen kifejezések is előfordulnak benne, melyek az interjú során a vezetők szájából elhangzottak az értékek megfogalmazása során, de nem tartoznak az értékek közé. Mindez nem homályosítja el a középpontban kiemelkedő „ember” értéket.)

Az új korszak értékeinek szófelhője



Forrás: elemzési eredmények alapján saját szerkesztés

A digitális kor *vezetési stílusra* történő befolyása, a változások hatása ugyancsak szerepelt a kérdések között. A válaszadók több mint fele értékelte úgy, hogy nincs komoly hatással ez a változás a vezetői munkájára, viselkedésére. Ez az eredmény azért is meglepő, mert a korábbi kérdések kivétel nélkül azt mutatják, hogy érzik, látják a vezetők az új követelményeket, felkészülésük folyamatban van, de úgy tűnik, hogy még ennek a hatása korántsem olyan erőteljes, hogy érezzék, hogy nekik is szükségük van a változásra. Többségében három vagy kevesebb pontot adtak, csak 25%-a értékelt magasabban (7). Az értékítéletet alátámasztják a képzés kapcsán adott válaszaik saját fejlődésükkel kapcsolatban.

**Jövőkép és elvárások a jövővel kapcsolatban**

Az interjúk utolsó részében arra kértük a vezetőket, hogy fogalmazzák meg milyen kihívásokat élnek meg az új ipari forradalommal kapcsolatban, illetve adjanak egy személyes víziót a vállalatuk rövid és középtávú jövőjéről.

A multivezetők többségének véleménye alapján nagy problémát látnak a vállalatok tehetetlenségében, (ami elsősorban a méretükből fakad, kombinálva a német kultúrára jellemző szabályozott folyamatokhoz történő ragaszkodással). A technika fejlődése megelőzi az emberi evolúciós folyamatot és a vállalatok profilja is változhat. A pozitív jövő azonban lehetséges, ha az időt a felkészülésre és a továbbképzésre fordítják, és teret adnak egy másfajta hozzáállásnak, egy újfajta kreatitásnak. Néhány idézet az elhangzottakból a kihívások és víziók kérdésre adott válaszokból.

*Kihívás*

Magyar multivezetők:

- „Nem bírnak lépést tartani a gyors változással.”
- „Nehéz jól képzett, magas technológiai tudással rendelkező dolgozókat felvenni.”
- „Kevés technológiai tudás, lassú reagálás a változásra.”
- „Kevés a tapasztalt és jól képzett munkaerő.”
- „Nehezen megy az alkalmazkodás az új technológiákhoz.”
- „Vásárlói igények mind magasabb szintű kielégítése.”
- „Nem igazi kihívás, inkább lehetőség.”

Szlovák KKV-vezetők:

- „Nem érzékelek kihívást.”
- „A smart eszközök kezelése és a Facebook/ Google business megismerése.”
- „A beszállítói megrendelések online formája kihívás.”
- „Az új eszközök használatát kellett elsajátítanom.”
- „Mesterséges intelligencia.”
- „Nincs kihívás.”

*Vízió*

Szlovák multi:

- „Mesterséges intelligencia alkalmazása, robotizáció.”
- „Intelligens gépek terjedése, emberi munkaerő csökkenése.”

Német KKV:

- „Terjeszkedés, piaci helyzet változása.”
- „Vásárlói kör bővülése, profit növekedése.”



- „Új termékek, folyamatos bővítés.”
  - „Új szervezeti felállás működtetése.”
- Német multi:
- „Innováció, fejlődés, mind magasabb minőség.”
  - „További nemzetközi térnyerés.”
  - „Beruházások növelése a digitalizációs technológiákba.”
  - „Teljes robotizáció, folyamatos fejlődés, fejlesztés.”
  - „Automatizált munkafolyamatok, elektromos autók.”

Olvasva és hallva a jövőbeli terveket, egy hiányérzete biztosan lehet az olvasónak (ez pedig az eddigiekkel kicsit ellentmondásban), az emberi jelenlét és szerep hangsúlyozott figyelembevétel nem jelenik meg, holott a szófelhő mutatta kép az ember, mint érték jelentőségére utal.

## Diszkusszió

Ahogy az előző bekezdés utolsó gondolata is utal rá, a kutatás során kapott válaszok a vezetői gondolkodás tekintetében vegyes képet mutatnak. Keverednek bennük a szakmai és vezetői kihívást jelentő feladatok, a folyamatosan változó elvárások, a piaci reakciók és az emberi értékek. Nem kitisztult még a kép számukra, hogyan is lehetne ezeket egyensúlyba hozni. Ugyanerre az eredményre jutott Horváth & Partners 2016-ban készített felmérése, amelyben a digitális kezdeményezéseket kaotikus „patchwork” kifejezéssel jellemezték. A Randstad 2016-os felmérése alapján a három nemzet vállalatának kb. 2/3-a egyetért azzal, hogy a digitalizáció jelentősége nem hagyható figyelmen kívül. Ezt megerősíti saját kutatásunk is, kiegészítve azzal, hogy a vezetők nem tartanak a kihívásoktól, inkább lehetőségként tekintenek rá.

A Fujitsu 2017-es felmérése nem érintette az általunk vizsgált országokat. Az általunk kapott eredmények egy fejlettebb gondolkodásról tanúskodnak, hiszen az ott vizsgált szervezetek majd 90%-a már a mesterséges intelligencia (AI) vagy a dolgok internete (IoT) alapján készíti digitalizációs stratégiáját (Computerworld, 2017). Az általunk megkérdezett vezetők messze vannak ettől a felkészültségtől.

A PwC 2016-ban készített felmérése 2021-re becsülte, hogy a digitális integráció szintje a különböző régiókban hasonló lesz, az élen Japánnal, Németországgal vagy az Egyesült Államokkal. Ez az előrelátó becslés nem igazolódott vissza a kutatásunkban. A japán technológiai szint nem vethető össze az európai lehetőségekkel, különösen az általunk vizsgált országok esetében. Bár a német multik vezetőinek gondolkodása közelebb áll a japánokéhoz, a két másik vizsgált ország menedzserei nagyon messze vannak tőle. A technológia elvileg rendelkezésre áll, a probléma inkább a kultúra jellemzőiből, a jövőkép hiányából, a képzésből és a szakemberhiányból fakad.

Összességében a jelen kutatás eredményei több esetben összhangban vannak a korábbi nemzetközi felmérésekkel, azzal együtt, hogy a fent említett kutatások pár évvel korábban készültek. Reméltük, hogy saját kutatásunk mérhető elmozdulást mutat majd. Néhány kérdésben látható a pozitív fejlődés, de a lényegét tekintve komoly

vezetői gondolkodásbeli elmozdulás nem mutatkozik. Az emberi tényező szerepével összefüggésben – elsősorban a vezetői feladatokra összpontosítva – az utóbbi 1-2 évben nem születtek nagy számban tanulmányok. A generációs magatartást, a korosztályi különbségekből adódó problémákat számos tanulmány összegzi, de nem kifejezetten a munkahelyi digitalizáció szempontjából. Eredményeink alapján Rhule (2004) tanulmánya látszik inkább igazoltnak, miszerint sokkal több a hasonlóság a generációk között a munkához kötődő tényezők és értékek terén, mint a különbség. Ez arra utal, hogy a különbségek hangsúlyozása gyakran eltúlzott. Az általunk végzett kutatásban is inkább az együttműködésre való törekvést emelték ki a vezetők, mint a békétlenséget.

Az emberek, a vezetés és a folyamatok a sikeres digitális átalakulás kulcstényezői. Az emberi tényező fontossága kisebb-nagyobb hangsúllyal, a korábbi tanulmányokban megjelenik, ahogyan az általunk végzett kutatás válaszai is ezt példázzák. A valóságban a technikai beruházások, a technológia fejlesztése még mindig elsőbbséget élvez.

A fent leírtakat összegezve elmondhatjuk, hogy az Ipar 4.0 előkészítéséhez proaktív és rugalmas megközelítésre van szükség. A vezetőknek és alkalmazottaknak egyaránt tanulniuk kell, melyhez elengedhetetlen az átgondolt, jövőorientált képzési programok kialakítása. A képzési fókusz a folyamatos technikai felkészítésen túl, a munkatársak viselkedésének kezelése a változások során, a különböző generációk együttműködésének menedzselése, igényeinek kézben tartása és motivációjuk az egyéni igények szem előtt tartásával. Mindeközben meg kell őrizni azokat az értékeket, melyek a technikai felkészültség, elköteleződés mellett fontosak a magánéletben ugyanúgy, mint a munkahelyi kihívások során. A kérdés csupán az, mennyire látják, érzik ma a vezetők mindezek szükségességét, és képesek-e, akarnak-e előre gondolkodni, felkészíteni szervezetüket, embereiket a várható történésekre. Hiszen a mai világban az a győztes, aki először tud reagálni, és a megfelelő választ adja a kihívásokra.

## Következtetések

Valamennyi fent bemutatott korábbi kutatás és a jelenlegi eredmények is egyértelműsítik, hogy a világ készül az új ipari forradalom kihívásaira. Azonban azt is látni kell, hogy a kutatási eredmények hátterében (kimondva vagy kimondatlanul) olyan digitális kulturális elvárások húzódnak, melyek teljesítése szükséges ahhoz, hogy a vállalatok képesek legyenek eleget tenni a digitális kor kihívásainak.

Az elemzés alapján a kutatási kérdéseinkre adott válaszok az alábbiakban összegezhetők.

*Hogyan gondolkodnak, milyen mértékben készültek fel a szervezetek és vezetők a digitális jövőre?*

A vizsgált vállalatok vezetői tisztában vannak az új kor elkerülhetetlen kihívásaival, de az I4.0 fogalmát csak körülbelül tudják megfogalmazni. Az ezzel kapcsolatos technikai fejlődést érzik, de nem tulajdonítanak neki komoly jelentőséget, inkább a természetes fejlődés részeként kezelik. A leggyakrabban felemlített kifejezéseik leírják a témával kapcsolatos ismereteiket. Minden dicsére-

tes vezetői szándék és ismeret mellett, hiányzik a vezetői gondolkodásból az innováció, a mesterséges intelligencia, a felhőalapú technológia, összességében a „smart” jövő képe. Ez a hiány egyúttal a jövőbeli vezetőképzés irányultságát is meghatározza. A képzésekkel – mint a felkészülés egyik eszközével – kapcsolatban a munkatársak preferenciája jellemző.

*Mi a legnagyobb kihívás a menedzsment számára a technikai feltételeken túl?*

A technikai változásokon túl a legnagyobb problémát az emberi erőforrás, a szakértelem, a hiányzó emberi kapacitás, a fiatalok megtartása jelenti számukra, melyet nem minden esetben látnak összefüggésben a technikai változásokkal. A kisebb vállalatok inkább tudnak rugalmasak lenni, de kevesebb eszközt ismernek és használnak a munkaerő megtartása, képzése, az önképzés területén.

*Milyen különbségeket lehet észlelni a KKV-k és multik közötti felkészültségben?*

A multik és a KKV-k gondolkodásában elég jelentős különbségek fedezhetők fel, mely a használt kifejezések elemzése során kiderült. Míg a multik a digitalizáció eszközeit tartják elsősorban fontosnak, és mellette a kapcsolat szerepét emelték ki, a KKV-k gondolkodásában az ember jelenléte hangsúlyosabban szerepel, kiemelve az online jelenlét, a kommunikáció és a személyes kapcsolatok jelentőségét. Az értékeik inkább az üzleti megoldásokban öltönek testet, míg a multik az emberi erőforrás szerepét hangsúlyozzák. Az, hogy a vezetők milyen értékeket tartanak fontosnak, szoros összefüggést mutatott a saját vezetési stílusukról alkotott elképzelésükkel, az azzal kapcsolatos változási szükséglet megítélésével. A megkérdezettek fele gondolja úgy, hogy a bekövetkező változásoknak nincs komoly hatása a vezetési stílusukra, és csupán egy negyede gondolja azt, hogy felül kell vizsgálnia a jelenlegi gyakorlatát. Ez a szemléletmód azért is veszélyes, mert összefüggésben van a saját vezető képzésükkel kapcsolatos értékítéletükkel, a rugalmasság irányába történő gondolkodás és az új üzleti modellek alkalmazásának igényével. A KKV-k vezetői, különösen a magyarok magasan értékelték a munkatársi képzés jelentőségét, míg a szlovák multik tartják saját önképzésüket legkevésbé fontosnak. A mesterséges intelligencia és az ehhez kapcsolódó képzések, bár lelkesedést váltottak ki a megkérdezettek közül, de a kutatás egészéhez kapcsolódóan jelentőségük mégis háttérben maradt. A vezetői rugalmasság, az új üzleti modellekben történő gondolkodás a megkérdezettek esetében a KKV-vezetőket jellemezte inkább. Nyilván nem véletlen, hogy az üzleti működésre, a munkaidő alakítására a kisebb vállalatok vezetőinek sokkal nagyobb ráhatása lehet, mint a multik vezetőinek. Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a fiatal generáció ezt a fajta vállalati rugalmasságot már természetes elvárásnak tekinti munkahelyével kapcsolatban.

*Hogyan kezeli a menedzsment a technika kezeléséből adódó, esetlegesen felmerülő generációs problémákat?*

A generációk közötti különbséget nem látják problémának. Minden vezető véleménye szerint jelen vannak a cégeknél, de jól kezelhetők. Inkább pozitív összefüggések kerültek felelegetésre, mint az „együttműködés”,

„kölcsonös segítség”, „támogatás”, „egymástól történő tanulás”, „csapatmunka” lehetősége. Ami fejtörést okoz a vezetőknek – és nincs is egyelőre jó megoldás – mind a multik, mind a KKV-k esetében megemlítették a fiatal munkavállalók megtartását és motivációját. Néhány lehetőség, mint a rugalmas munkavégzés, a „home office”, a „smart” eszközök biztosítása már elsősorban a KKV-k esetében kialakult gyakorlat, de egyik sem bizonyul hosszú távon sikeres megoldásnak.

*Hogyan készülnek fel a menedzserek és hogyan tartják szem előtt a „smart” koncepciót?*

A vezetők helyzetértékelése, amit jelenleg kihívásként élnek meg a jövővel kapcsolatban, kicsit elszomorító. Ugyanis mindamellett, hogy érzik az új kor rohamos közeledését, nem érznek komoly késztetést arra, hogy változtassanak, hogy valamit másképp csináljanak, hogy proaktív módon gondolkodjanak. Több megkérdezett vezető válaszolta, hogy egyáltalán nem érez kihívást, nem érzi, hogy neki személy szerint bármit is változtatni kellene. A megkérdezettek kicsi hányada éli meg kihívásként a technológiai változásokat, a mesterséges intelligencia, a robotizáció következményeit, azokra való felkészülést. A víziók megfogalmazása terén is bizonytalan és rövid távú elképzelésekkel találkoztunk többségében, ami nem a versenyképesség irányába mutat vezetői gondolkodás. A KKV-vezetők többsége a bővülés, növekedés, piacszerzés, az üzleti siker irányába gondolkodik (bár a barátság és a család is középpontban van), míg a multik inkább a kapcsolatok, a kommunikáció, a tudás és gondolkodás szerepét emelték ki. Ezen a területen érezhető leginkább a német multik és az összes többi vezető közötti gondolkodásbeli különbség. A legmerészebb elképzeléseik a jövővel kapcsolatban a német vezetőknek vannak, a beruházások, a digitalizáció, a nemzetközi kapcsolatok és térnyerés, a mesterséges intelligencia és a robotizáció területén.

A kutatásunk indításakor várt német „főlény” és „tulajdonosi húzóerő” a KKV-k irányába nem igazolódott vissza, de a gondolkodásbeli és a hozzáállásbeli különbség kimutatható volt.

### A kutatás jelentősége

A vizsgálat olyan összehasonlítást tűzött ki célul, melyről nem volt még olvasható kutatás a szakirodalomban. A német gazdaság befolyása elvitathatatlan a közép-kelet-európai országok esetében (European Commission, 2016). Ennek a dominanciának a megjelenését akartuk kimutatni két másik nemzet viszonylatában, ahol befektetőként, tulajdonosként van lehetőségük befolyást gyakorolni a menedzsment gondolkodásra, a jövőre történő felkészülésre. Kutatva ennek a gazdasági dominanciának a hatását, döntéseinek érvényesülését az I4.0, a digitalizáció szemszögéből, az eredmények az elméleti megközelítésen túl, a gyakorlati élet számára adnak további iránymutatást a fejlődés érdekében.

### Felhasznált irodalom

Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: a reflective process. *International*

- Journal of Qualitative Studies in Education*, 22(4), 431–447.  
<https://doi.org/10.1080/09518390902736512>
- Boesenberg, Ch. (2017a). *Characteristics of Leadership 4.0 – What successful leaders do differently*. Retrieved from <http://www.oxfordleadership.com/leadership-4-0/>
- Boesenberg, Ch. (2017b). *Leadership 4.0 in the Digital Age*. Retrieved from <http://www.oxfordleadership.com/leadership-4-0-in-the-digital-age/>
- Bowles, M. (2016). *Leadership in the Digital Economy (Industry 4.0)*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/308405209\\_Leadership\\_in\\_the\\_Digital\\_Economy\\_Industry\\_40](https://www.researchgate.net/publication/308405209_Leadership_in_the_Digital_Economy_Industry_40)
- Bures, D., Weyns, M., Klein, R., & Haber, E. (2015). 1st International Workshop on Software Engineering for Smart Cyber-Physical Systems (SEsCPS 2015). In *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, vol. 2 (pp. 1009-1010). Piscataway, NJ: IEEE Press.
- Computerworld (2017). *Ösztönzi az üzleti növekedést a digitális átalakulás* [on-line]. <https://computerworld.hu/uzlet/osztonzi-az-uzleti-novekedest-a-digitalis-atalakulas-228156.html>
- Demeter, K. (2020). A negyedik ipari forradalom gazdasági és menedzsmenthatásai. *Vezetéstudomány*, 51(6), 2-4.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.01>
- European Commission (2016). *2016 SBA Fact Sheet (Germany, Hungary, Slovakia)*. <https://ec.europa.eu/docs-room/documents/22382/.../15/.../native>
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*. New York City: Apress.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–606.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
- Götz, M. & Jankowska, B. (2017). Clusters and Industry 4.0 – Do They Fit Together? *European Planning Studies*, 25(9), 1633–1653.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1327037>
- Hecklaua, F., Galeitzkea, M., Flachsa, S. & Kohlb, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54(Oct), 1–6.  
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Herold, G. (2016). *Leadership in the Fourth Industrial Revolution* [on-line]. [https://executiveacademy.at/fileadmin\\_synced\\_assets/documents/White\\_Papers/Leadership-in-Fourth-Industrial-Revolution-Stanton-Chase.pdf](https://executiveacademy.at/fileadmin_synced_assets/documents/White_Papers/Leadership-in-Fourth-Industrial-Revolution-Stanton-Chase.pdf)
- Hermann, M., Tobias, P. & Boris, O., (2015). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review* (Working Paper). Retrieved from [www.snom.mb.tu-dortmund.de](http://www.snom.mb.tu-dortmund.de)
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Horváth, D. & Szabó, Zs. R. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting & Social Change*, 146(June), 119-132.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Horvath & Partners (2016). *Study Report 2016. Digitization - Reality Check*. Stuttgart: Horvath AG. [https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05\\_Media\\_Center/PDFs/englisch/Teaser\\_Website\\_eng\\_g.pdf](https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/englisch/Teaser_Website_eng_g.pdf)
- Iarovyi, I., J., Lastra, L., M., Haber, R., & Del Toro, R. (2015). From artificial cognitive systems and open architectures to cognitive manufacturing systems. In *IEEE International Conference on Industrial Informatics (INDIN)* (pp.1225-1232). Piscataway, NJ: IEEE Press.  
<https://doi.org/10.1109/INDIN32471.2015>
- Kagermann, H. (2015). Change Through Digitization – Value Creation in the Age of Industry 4.0. In Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., & Reichwald, R. (Eds.), *Management of Permanent Change* (pp. 23-32). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kamphuis, T. (2017). *Industry 4.0, transforming incomplete systems into complete networks through collaboration* (Dissertation). University of Twente, Enschede, Netherlands.
- Keszey, T. & Tóth, R. (2020). Ipar 4.0 az autópárhazban – a fehér- és kékgalléros munkavállalók technológiaelfogadási aggályai. *Vezetéstudomány*, 51(6), 69–80.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.07>
- Kiel, D., Müller, J. M., Arnold, C., & Voigt, K. I. (2017). Sustainable Industrial Value Creation: Benefits and Challenges of Industry 4.0. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740015.  
<https://doi.org/10.1142/S1363919617400151>
- Krippendorff, K. (1995). *A tartalomlemezés módszertanának alapjai*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Lasi, H., Fettke, P., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242.  
<https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Leadership 4.0 in the “Digital Age”* (2017). Retrieved from <http://www.oxfordleadership.com/leadership-4-0-in-the-digital-age/>
- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E., F., R. & Ramos, L. F. (2017). Past, present and future of Industry 4.0 – a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(1), 3609-3629.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E., & Schröter, M. (2015). *Impulse - Industrie 4.0 readiness*. Aachen: Cologne Institute for Economic Research and FIR at RWTH Aachen University.
- Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research* 56(3), 1118-1136.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1372647>

- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D., & Popp, J. (2018). The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain –The Case of Hungary. *Sustainability*, 10(10), 3491. <https://doi.org/10.3390/su10103491>
- Nagy, J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(1), 14-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- PwC (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise, Global Industry 4.0 Survey, What we mean by Industry 4.0*. Retrieved from [www.pwc.com/industry40](http://www.pwc.com/industry40)
- Randstad (2015). *Munkahelyi digitalizáció és STEM – a friss Randstad Workmonitor kutatás tanulságai*. Retrieved from <https://www.randstad.hu/allaskereseknek/karrier-tippek/karrier/munkahelyi-digitalizacio-es-stem-a-friss-randstad-workmonitor-kutatas-tanulsagai/>
- Randstad (2016). *Csak továbbképzéssel tudunk felkészülni a digitalizációra*. Retrieved from <https://www.randstad.hu/rolunk/sajtokozlomenyek/randstad-hirek/csak-tovabbkepzessele-tudunk-felkeszulni-a-digitalizaciora/>
- Ridder, F. (2016). *Getting Ready for Industrie 4.0*, Retrieved from <https://www.gartner.com/newsroom/id/3233317>
- Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *SAGE Open* (4-6), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
- Rojko, A. (2017). Industry 4.0 Concept: Background and Overview. *International Journal of Information Management*, 11(5), 77-90. <https://doi.org/10.3991/ijim.v11i5.7072>
- Rhule, K. (2004). *The Effects of the Manager's Behavior on the Retention of High Potential Employees for Different Generations* (Doctoral dissertation). Duquesne University, Pittsburgh. Retrieved from <https://dsc.duq.edu/etd/1097>
- Scharmer, O. (2018). *The Essential of Theory U*. Oakland: Berret-Koehler Publisher.
- Schumachera, A., Erolb, S. & Sihna, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production. *Procedia CIRP*, 52(Sept), 161 – 166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Schrauf, S. & Bertram, P. (2016). *Industry 4.0: How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*. Retrieved from <https://www.strategyand.pwc.com/reports/digitization-more-efficient>
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H. & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *IEEE Congress on Evolutionary Computation*, (pp. 5309 – 5316). Vancouver: IEEE. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
- Seale, C. (2005). Using computers to Analyse Qualitative Data. In Silverman, D. (ed.), *Doing qualitative research. A practical handbook* (pp. 154-174). London: SAGE.
- Solt, O. (1998). Interjúzni muszáj. In *Méltóságot mindenkinek. Összegyűjtött írások*. I–II. (pp. 29-48). Budapest: Beszélő. <http://www.vanesely.hu/docs/study-4.pdf>
- Szokolszky Á. (2006). *Kutatómunka a pszichológiában: gyakorlatok*. Budapest: Bölcsész Konzorcium. <https://mek.oszk.hu/04800/04897/04897.pdf>
- Wang, K. (2016). Intelligent Predictive Maintenance (IPdM) system – Industry 4.0 scenario. *WIT Transactions on Engineering Sciences*, 113(2), 259-268. <https://doi.org/10.2495/IWAMA150301>
- Wicker, A. W. (1985). Getting out of our conceptual ruts. Strategies for expanding conceptual frameworks. *American Psychologist*, 40(10), 1094-1103. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.10.1094>

# AZ AUTENTIKUS VEZETÉS JELLEMZŐINEK VIZSGÁLATA HAZAI FELSŐ VEZETŐK ÉLETTÖRTÉNETÉBEN

## THE CHARACTERISTICS OF AUTHENTIC LEADERSHIP IN THE LIFE STORIES OF HUNGARIAN CEOs

Az autentikus vezetés korunk komplex elvárásaira reagáló vezetésfelfogás. Nemzetközi súlyának növekedését a folyamatosan bővülő publikációs szám is alátámasztja, ugyanakkor kevés hazai vizsgálat található a témában. A szerzők tanulmányukat hiánypótló szándékkal készítették, amelyben az autentikus vezetők jellemzőit vizsgálták hazai felső vezetők élettörténeteiben. A kutatás során tartalomelemzést végeztek húsz felső vezető félig strukturált élettörténeti interjúinak bázisán. Vizsgálatuk megerősítette, hogy az autentikus vezetés sajátosságai az élettörténeti narratívák elemzésével vizsgálható. Kutatásuk alátámasztotta, hogy a magyar felső vezetők jelentős, az autentikus vezetőre jellemző jellemvonásokkal bírnak. Szigorú értékrenddel rendelkeznek és értékeikkel összhangban cselekednek, vezetői szemléletükben megjelenik a társadalom, a környezetük iránti érzékenység, valamint dolgoznak azon, hogy értelmezzék és internalizálják élettörténetük jelentős eseményeit. A téma aktualitása és a vizsgálati eredmények is alátámasztják további hazai vizsgálatok végrehajtását, ahol a szerzők lehetséges iránynak tartják a narratívák részletesebb elemzését, illetve a kontrollcsoportok vizsgálatát. Eredményeik alapján úgy vélik, hogy az élettörténet értelmezésére és internalizálására fókuszáló folyamat a vezetők fejlesztésének, coaching szemléletű támogatásának hatékony eszköze lehet a jövőben.

**Kulcsszavak:** autentikus vezetés, élettörténet, tartalomelemzés

Authentic leadership responds to current complex expectations. Despite the growing number of publications to appear on this topic worldwide, there are only a few relevant Hungarian studies. Filling this gap, this paper examines the characteristics of authentic leaders based on content analysis of semi-structured life story interviews with twenty Hungarian CEOs. The results reinforced that these characteristics can be examined by analysing life story narratives. They also revealed that CEOs have significant authentic leader characteristics: they possess rigorous values and act in accordance with them, their attitude indicates sensibility towards society and their surroundings and they make an effort to interpret and internalise significant elements of their life stories. Based on the results, further research is suggested for a more detailed analysis of narratives and life stories from control groups. The interpretation and internalisation of life stories can be an effective tool for the development and coaching of leaders in the future.

**Keywords:** authentic leadership, life story, content 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. Cserhádi Gabriella, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (cserhati.gabriella@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Obermayer Nóra, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (obermayer.nora@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Fehérvölgyi Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (fehervolgyi.beata@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Csizmadia Tibor, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (csizmadia.tibor@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 09-én, javítva: 2021. 01. 13-án, elfogadva: 2021. 03. 08-án.

This article was received: 09. 09. 2020, revised: 13. 01. 2021, accepted: 08. 03. 2021.

A vezetésméleti koncepciók fejlődése az egyöntetű teljesítmény, avagy humán orientációtól mára eljutott a vezetés komplex megközelítéséig (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007; Rosenhead, Franco, Grint, & Friedland, 2019). Az ezredforduló óta számos, a kor összetettebb elvárásainak megfelelő vezetésfelfogás alakult ki (Bakacsi, 2019; Csedő & Zavarkó, 2019). Ezek egyike az autentikus vezetés, ami a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis megváltozása következményének tekinthető. A megváltozott kontextus (paradigma) meghatározó kiváltója a társadalmi és morális felelősségvállalásban erős (Bencsik, Machová, Juhász, & Csókás, 2018; Benedek, & Takácsné György, 2016), értékeken alapuló, önszabályozó személyiségfejlesztésre képes (Avolio & Gardner, 2005), érett (Bakacsi, 2019) és a munka-család-pihenés egyensúlyra érzékeny (Kelly, Ammons, Chermack, & Moen, 2010) személyiségjegyekkel rendelkező vezető iránti igény.

Az autentikus jelzővel bíró vezető akkor lehet eredményes és hatékony, ha jól ismeri önmagát, hitelesen és következetesen tud cselekedni, képes erős, támogató csapatot kiépíteni és felülvizsgálni saját tevékenységét (Avolio & Gardner, 2005). Az autenticitás (hitelesség) elérése ugyanakkor nem fejleszhető a hagyományos módszerekkel. A fejlődés leginkább a vezető önismerete, önazonossága által érhető el, amelynek forrása a vezető élettörténete, annak értelmezése, feldolgozása. Az autentikus vezetőkkel foglalkozó tanulmányok bemutatják, hogy élettörténetük során több fordulóponttal, traumatikus eseménnyel kellett megküzdeniük (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007), amik a vezetővé válás folyamatának meghatározó építőköveiként definiálhatók (Veiszer, 2013). Ezek a kutatások kiemelik, hogy nem elsődlegesen a krízisek, fordulópontok átélése, sokkal inkább az abból fakadó élettapasztalat, a megküzdés, a dolgok átértékelése, internalizálása járult hozzá a vezető fejlődéséhez.

A kutatás újdonságértéke, hogy nagyon kevés magyar empirián alapuló vizsgálat történt a témában. Mindezek alapján cikkünk célja egy elsődlegesen deskriptív, magyarországi felső vezetők élettörténeteit bemutató és leíró vizsgálat ismertetése. Ennek jelentősége egyrészt hiánypótló mivoltából fakad, másrészt a hazai felső vezetők autentikus vezetővé válásának folyamata is megismerhetővé válik az élettörténeti események vizsgálata által.

## Szakirodalmi áttekintés

Az ezredforduló körül megfogalmazott vezetési koncepciók megközelítéseiben a korábbiakhoz képest jelentős változások figyelhetők meg, amiből kiemelendő a vezető komplex megközelítésmódjának megjelenése (Uhl-Bien et al., 2007), és a vezetők társadalmi és morális felelőségének előtérbe kerülése (Bencsik et al., 2018; Parris & Peachey, 2013), amit többek között az Enron, a World-Com vagy a Parmalat botrányai is felerősítettek. Ezzel összhangban több vezetésméleti kutatás megállapította, hogy a túl nagy hatalommal felruházott karizmatikus és átalakító vezetők, akik személyiségük révén képesek befolyásolni munkatársaikat, nem csupán pozitív folyamatok érdekében vetik latba képességeiket; vezetői ma-

gatarásuk mögött sok esetben nárcisztikus, autoriter, vagy akár machiavellista motívumok is meghúzódhatnak (Conger & Kanungo, 1998; Mármárosi, 2020). Ily módon szükségessé vált a vezetők erkölcsi, etikai alapon történő megismerése és megkülönböztetése.

Az erkölcs a társadalom által elfogadott normák és értékek összessége, amely a jó és a rossz, a helyes és helytelen dimenzióban az egyén erkölcsi renddel való egyezésére utal, míg az etika a másik emberhez való méltányos és igazságos viszonyra vonatkozik. Mindkettőt egyazon mozgatórugó hajtja: mi a jó, mi a kötelesség? Az erkölcs az általános, tiszta helyzetekre vonatkozóan ad iránymutatást, míg az etika olyan szituációkban, amikor egyetlen norma sem, vagy egymásnak ellentmondó követelés alkalmazható (Pokol, 2005).

Bass és Steidlmeier (1999) autentikus kifejezéssel illették azokat a vezetőket, akiknek a magatartása morális személyiségen, jövőképe etikai értékeken és társadalmilag legitím értékek bázisán alapszik. Koncepciójukban az autentikus vezetés központi eleme a vezetés erkölcsi kötelezettsége, amely a szociális normákból és kulturális meggyőződésekből táplálkozik. Cooper és munkatársai (2005) szintén a vezető etikus mivoltát, szociálisan felelős viselkedését hangsúlyozzák, amely előnyös, pozitív környezetet kíván létrehozni. Walumbwa és szerzőtársai (2008) szerint az autentikus vezetőket magas etikai értékek jellemzik, amelyhez a kognitív, érzelmi és erkölcsi fejlődés magas szintje szükséges.

Az autentikus vezető jellemzői közül Shamir és Eilam (2005) nyomán kiemeljük a következőket:

- saját meggyőződéséből lesz vezető és nem a státusz, mások véleménye vagy a személyes jutalmak miatt, értékein alapuló küldetése van, amelyet a vezetésben tud kiteljesíteni, a vezetés funkciói és tettei számára az önkifejezés eszközei,
- viselkedése egyedi és eredeti, értékeit nem igazítja másokhoz, hanem saját meggyőződéseire támaszkodik, amelyeket személyes élményei alapján internalizál a megélt érzelmek, tapasztalatok visszatükrözése által.

Az autentikus vezetés jelentősen különbözik más, korábbi vezetési koncepcióktól. Ugyanúgy magába foglalja a vezető személyiségjegyeit és viselkedését, de nem ezt állítja a középpontba. Abból indul ki, hogy a hatékony vezetés a vezető személyiségéhez illeszkedve természetes módon alakul ki annak eredményeként, ahogy a vezető megéli, értelmezi és internalizálja élettörténetének eseményeit. Továbbá kiterjeszti a szituatív vezetés fókuszát, mivel az autentikus vezető, alkalmazkodva az eltérő helyzetekhez, minden szituációban önmagához hűen cselekszik (George, 2003).

Az autentikus vezetési koncepció a vezető énképén és az énképéhez fűződő viszonyán alapszik. A vezető autentikus mivolta önszabályozása révén erősödik, amelynek során egyre jobban megismeri saját értékeit és identitását. Kialakítja saját normáit, vizsgálja a normák és a tényleges eredmények közötti eltéréseket, és lépéseket tesz ezek csökkentésére vagy megszüntetésére vonatkozóan. Mind-

ezek alapján fontos kiemelni, hogy fejlett önreflexióval rendelkezik, megvizsgálja mind pozitív, mind negatív cselekedeteit, ezek tapasztalatait és tanulságait, fejleszti önismeretét (George et al., 2007).

A fenti jellemzők alapján megállapíthatjuk, hogy az autentikus vezetési elvek egy hatékony és ideális vezetés alapjait fogalmazzák meg, ugyanakkor gyakorlati megvalósulásáról, eredményeiről sokáig keveset tudunk. Az utóbbi években azonban folyamatosan növekedtek az autentikus vezetéssel kapcsolatos vizsgálatok (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011; Ladkin & Taylor, 2010). Ezek egy része az autentikus vezetés hatását vizsgálta a szervezet életére és működésére. Ezek a vizsgálatok megállapították, hogy az autentikus vezetés összefügg a követők munkahelyi elégedettségével, munkahelyi teljesítményével, érzelmi elkötelezettségével, kreativitásával, valamint innovációs képességével (Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Olanian & Hystad, 2016). Azok a munkavállalók, akik autentikusnak érzékelték vezetőjüket nagyobb egyéni teljesítményre, kreativitásra és innovációra voltak képesek, nagyobb volt az elkötelezettségük, a biztonságérzetük, jobb minőségű vezető-követő kapcsolatot éltek meg és kevésbé hajlottak a munkahely elhagyására (Darvish & Rezaei, 2011; Jiang & Men, 2017; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014).

Másrészt számos tanulmány vizsgálta (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Shamir & Eilam, 2005) az autentikus vezetők élettörténetét azzal a céllal, hogy megismerjék a bennük fellelhető momentumokat, jelentős életeseményeket, feltárják azokat a területeket, amelyek eltérnek a nem autentikus vezetők történeteitől. Az autentikus vezetők fejlődése azon keresztül valósulhat meg, hogy megpróbálják értelmezni és integrálni felhalmozott élettapasztalataikat és meghatározó életeseményeiket önmaguk megismerése és fejlesztése céljából (Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005). Az ő esetükben az egységbe rendezett élettörténet biztosítja a vezetői hitelességet és az értékalapú viselkedést. Pataki (2001) szerint az élettörténeti események, emlékek közül kiemelkednek azok a jelentős életesemények, amelyek valamilyen szempontból alátámasztják és meghatározzák az egyének fejlődését, változását.

McAdams (2008) a jelentős életesemények hat típusát vázolta fel, amelyeket az élettörténetek elemzésében és megkonstruálásában felhasználhatunk:

1. kezdeti, származási események, amelyek meghatározzák a személy távlati céljait és a célok elérésnek módját,
2. fordulópontok, amelyek megváltoztatják az élet addigi menetét, új irányokat és motivációt hoznak létre,
3. lehorgonyzó események, amelyek megalapozzák az egyén világnézetét, értékrendjét,
4. hasonló vagy rokon események, amikor egy korábbi életesemény tapasztalata határozza meg az adott esemény értékelését, a döntés meghozatalát,
5. helyrehozó események, amikor egy negatív eseménynek később pozitív hatása lesz, ezáltal megerősíti, hogy a rossz dolgoknak is lehet pozitív hozadéka,

6. szennyező események, amikor egy pozitívnek értékelt esemény később rosszra fordul, és negatív következményekkel jár.

Mindezek mellett Shamir és munkatársai (2005) kiemelik, hogy az autentikus vezetők az élettörténetük azon elemeit választják ki, amelyek jelentést adnak a korábbi eseményeknek a jelenben. Nem elsősorban az esemény maga, hanem sokkal inkább annak interpretálása és internalizálása a meghatározó a vezető autenticitását illetően. A megélt események interpretálása során előzetes tudásunkra és a kontextusra is érzékeny módon alakítjuk ki az esemény értelmezését. Az interpretáció az egyén belső, kognitív művelete, melyben az általa lényegesnek tartott összefüggések mentén próbálja meg értelmezni, felfogni és megérteni az átélt élményeket. Eredményként számunkra érthető és elfogadható jelentéssel ruházzuk fel a történeteket (Jolsvai & Csépe, 2008). Az internalizáció vagy belsővé tétel ugyanakkor az egyén belső értékrendjének, felfogásának formálódása az élettapasztalat megszerzése révén. Az egyén ebben a folyamatban a számára fontos események és személyek által közvetített értékeket magáévá teszi, ez határozza meg viselkedését, normáit és értékeit (Bugán & Oláh, 2006). A téma fontosságát és aktualitását a növekvő nemzetközi kutatóműhelyek száma (McGill University, Texas Tech University, Arizona State University) is alátámasztja, ugyanakkor itthon eddig csak néhány hazai próbálkozás történt a terület vizsgálatára (Csiby, 2017; Cserháti, 2019).

Cikkünkben hazai felső vezetők élettörténetét mutatjuk be és elemezzük, fókuszálva azokra a kiemelt élettörténeti eseményekre, amelyek az autentikus vezetővé válásban meghatározó szerepet játszottak. A tanulmányban megfogalmazott kutatási kérdéseink a következők:

1. Milyen módon interpretálja, illetve internalizálja a vezető jelentős élettörténeti eseményeit?
2. Milyen életeseményhez, motivációhoz kapcsolódik a vezetővé válás? Mi határozza meg a vezetői hozzáállását, szemléletüket?
3. Mennyire érhetők tetten az erkölcsi és etikai értékek a vezetők élettörténeteiben?

## A kutatás módszertana

A kutatás során kvalitatív adatok bázisán tartalomelemzést végeztünk. Ebben a fejezetben a kutatással kapcsolatos adatgyűjtés és elemzés módszertani háttérét mutatjuk be.

### Az adatgyűjtés

Az adatgyűjtés folyamán húsz magyar tulajdonban lévő vállalat vezetőjével készítettünk élettörténeti interjút, félig strukturált módszerrel McAdams (2008) élettörténeti interjú vázlatára támaszkodva. A megkérdezett vállalatvezetők átlagéletkora 52 év. A legfiatalabb vezető 36 éves, míg a legidősebb 67 éves. A vezetők között 18 férfi és két nő szerepelt. A vizsgálatba bevont cégek kö-

zül nyolc vállalat ipari termelő tevékenységet folytat, egy cég az építőiparban, egy pedig a mezőgazdaságban tevékenykedik. Kereskedelmi, illetve logisztikai területen két cég működik. Gazdasági szolgáltatást négy vállalat, míg egyéb szolgáltatást (oktatás, egészségügy, turizmus) négy vállalat folytat. Az interjúalanyok kiválasztásában szerepet játszott, hogy olyan magyar tulajdonú vállalatok felső vezetőit vonjuk be a kutatásba, akik hosszabb ideje és eredményesen irányítják vállalatukat, szakmájuk elismert képviselői. Természetesen az élettörténet megosztásához kellő nyitottság és bizalom szükséges, ezért elsősorban azon vezetők vállalták a részvételt, akik nyitottabban életeseményeik megértése és önmaguk megismerése iránt. Az interjúk elkészítése előre egyeztetett időpontban történt, általában a vállalat telephelyén, esetenként az egyetemi tárgyaló igénybevételevel, azaz minden esetben nyugodt, háboríthatatlan körülmények között. A beszélgetések ideje másfél és két ésfél óra között változott, amelyet az alanyok előzetes beleegyezésével diktafonra vettünk. Az interjúalanyok az egyes kérdésekre szabadon válaszoltak, a válasz hosszát nem korlátoztuk, és kérdésekkel nem szakítottuk meg a gondolatmenetet. Az interjúk felvétele után azokat szó szerint legepeltük, és az egyes kérdéseknek megfelelően tagoltuk. Az anonimitás megőrzése érdekében a szövegben a neveket és a vállalat megnevezését töröltük. Az interjú az alábbi főbb témaköröket ölelte fel McAdams (2008) nyomán: az élet fejezetei, kritikus életesemények, jövőkép, kihívások, befolyások, vezetés és szervezet. Jelen tanulmányban a téma szempontjából releváns legfőbb életeseményeket (gyermekkori nehézségek és fordulópontok) és a vezetésről szóló interjúrészeket elemeztük, valamint megvizsgáltuk a vezető által vallott erkölcsi és etikai értékek megjelenését.

## Az elemzés

Az interjúk elemzése a tartalomelemzés módszerével az ATLAS.ti szoftver alkalmazásával történt. Az elemzés során megvizsgáltuk az élettörténetek tematikus elemeit, valamint a beszélő által használt narratíva strukturális jegyeit egyaránt. A tematikus elemzésben az élettörténeti interjúvázzlat témaköreinek megfelelően strukturáltuk a szövegeket, majd olyan tartalmi részeket kerestünk, amelyek megjelennek az autentikus vezetők jellemzői között. A tartalmi elemzés során a jelentéstartalomra fókuszáltunk, az egyén számára fontos, jelentőségteljes eseményeket és ezek vezetőre gyakorolt hatását vizsgáltuk meg. Négy tartalmi területre koncentráltunk az elemzésben. Az első két témakörben megvizsgáltuk a gyermekkori traumák, nehézségek, valamint a fordulópontot jelentő élettörténeti eseményeket. Tematizáltuk, hogy milyen jellegű traumák, fordulópontok voltak a vezetők életében és megnéztük, hogy ezeknek milyen hatása volt az ő későbbi életükre. A harmadik témakörhöz kapcsolódóan a vezetővé válás motivációjára voltunk kíváncsiak, valamint a vezető szemléletét, vezetésről alkotott felfogását igyekeztünk a szövegekben tetten érni. A negyedik alfejezetben a vezető által fontosnak tartott erkölcsi és etikai értékeket, az értékrend megalapozottságát vizsgáltuk meg, valamint fel-

tártuk, hogy ezen értékek miből eredeztethetők az élettörténetet áttekintve. A strukturális elemzésben a bemutatás nyelvi jegyeit vizsgáltuk meg, annak érdekében, hogy az események értelmezésének dinamikáját és az egyén belső pszichológiai folyamatait is megismerjük. A szakirodalmi elemzések bázisán vizsgáltuk a gyermekkori traumatikus életesemények és a későbbi fordulópontot jelentő élmények interpretálását és internalizálását. Az események értelmezését, interpretálását McAdams és munkatársai (2004) nyomán a narratíva komplexitásával összefüggésben elemeztük. A nagyobb komplexitás, amelynek sajátja a szereplők sokasága, összefonódó cselekmények, többféle nézőpont, elgondolás és motiváció, az események értelmezésére, összefüggéseinek megértésére enged következtetni. Az életesemények internalizálását a kognitív kifejezések alkalmazása, a saját szerep és felelősség, az érzelmek megjelenítése, a vallott értékek megfogalmazása és későbbi eseményekben történő alkalmazása teszik láthatóvá, amely tudatos önismeretre, érett személyiségre utal (László, 2005).

## A kutatás eredményei

A következőkben az élettörténeti interjúk elemzését a releváns témakörök kapcsán mutatjuk be, úgy, mint gyermekkori, fordulópontok, vezetés és értékrend. Mivel az első két témakör esetében az események interpretálása és internalizálása során hangsúlyos a körülmények és a folyamat megértése, ezért az átfogó eredményeket követően 2-2 vezető példáján keresztül mutatjuk be az értelmezés és internalizálás dinamikáját. A harmadik és negyedik fejezetben ugyanakkor integráltan foglaljuk össze a vezetővé válás és az értékek kapcsán feltárt eredményeket, mivel ezekben kevésbé a dinamika bemutatása, hanem inkább a konkrét események, vélemények, értékek megjelenítése a célunk.

### Gyermekkori események hatása a vezető életére

A gyermekkorral kapcsolatban arra kértük a vezetőket, hogy meséljenek a gyermekkorukról, valamint idézzenek fel egy számukra igen boldog, örömteli eseményt, illetve egy negatív, rossz élményt. A gyermekkorról minden vezető élénk emlékeket őriz, amelyről szívesen beszéltek. Hat vezető számolt be egyértelműen boldog, felhőtlen gyermekkoráról, amelyben meghatározó szerep jutott a szabad játéknak, a vidéki életnek, a családi nyaralásoknak, közös ünnepeknek és számos esetben a nagyszülőknek. Négy vezető esetében az örömteli, boldog gyermekornak azért voltak árnyoldalai is, például a sok mezőgazdasági munka, másik városba költözés vagy a szülők válása, azonban ezek nem voltak meghatározó negatív élmények számukra. Nyolc vezető mesélt olyan gyermekkori nehézségről, rossz élményről, ami alapvetően meghatározta az ő életét. Ezen gyermekkori traumák összegzését, a vezető életére gyakorolt hatását és az események bemutatásának elemzését az 1. táblázat foglalja össze. Mindegyik vezető esetében jelentős, máig érezhető hatása volt a megélt nehézségeknek, amely teljesítmény centrikuságban, szabadságvágyban, megfelelni akarásban, vagy éppenséggel



érzékenységben nyilvánul meg. A nyelvi jegyeket tekintve három vezetőnél volt kevésbé jellemző az események értelmezése és internalizálása, míg öt vezető esetében az interpretálásra utaló komplex elbeszélés, az értékek megfogalmazása és internalizálása, valamint a tudatos önreflexió is megjelent.

apám mondta: *Fiam, én nem tanultam soha, tanulnod kell, tanuljál! De apu, mi lesz így a focival? Az most nem számít, ide fogsz járni. És oda jártam. Egyébként nagyon komoly trauma volt. Belül nagyon komoly volt. Rémálmaim voltak éveken keresztül.*” A kollégiumi életet nem tudta megszokni, elfogadni, így két év után saját akara-

1. táblázat

Gyermekkori traumák elemzése

Elszenvedett trauma, nehézség	Hatása a vezető életére	Az események interpretálása, internalizálása
Apai akarat ráerőltetése, túlzott fegyelem	Vállalkozás indítása, hogy önálló lehessen	Egyszerű narratíva, nem hangsúlyos az értelmezés, internalizálás
Korlátozó és alkoholista apa, kényszer a sport karrier elhagyására	Amint lehetett saját lábára állt, sokoldalú és érzékeny vezető	Komplex narratíva, kognitív aspektusok használata, értékek internalizálása jellemzi
Zűrös családi háttér, apa halála, gyermekvédelembe kerülés	Szabadság és sikerek jelentik az örömet	Mérsékelt komplex narratíva, értelmezés megjelenik, jelentős érzelmi töltettel
Nehéz gyermekkor, szülők korai válása, édesanya egyedül nevelte őket	Tudatos, felelősségteljes és családcentrikus vezető	Összetett narratíva, az események értelmezése, az értékek internalizálása, önreflexió jellemzi.
Nem várt gyermek, elhagyatottság érzése, sportsérülés miatt sportkarrier vége	Bizonyítási vágy tanulásban, munkában; megmutatni hogyan kell jól csinálni	Kevésbé összetett narratíva, értelmezésben összefüggéseket megjeleníti, érzelmeit kifejezi
Disszidálás, hazaköltözés, szülők válása, apa alkoholizmusa és halála	Megfelelni másoknak; a siker, eredmény okoz örömet	Komplex narratíva, események árnyalt bemutatása, értelmezése, értékek megfogalmazása, saját hibák beismerése
Budapesti proli gyerek, bátyja meghal, kemény családi nevelés	Kitűnni valamiben; nem enged beleszólást a dolgaiba; öntörvényű	Összetett narratíva, értelmezi az eseményeket, értékeket internalizálja, saját hibáival tisztában van
Alkoholista, a családot terrorizáló apa, anya őt vonja be a problémáiba	Meghatározó a versengés, a győzelem az életében; szigorú értékrend	Komplex narratíva, az eseményeket összefüggéseiben értékeli, értékeit megfogalmazza és internalizálja, azokhoz hűen cselekszik, önreflexió jellemzi

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek közül két vezető gyermekkori eseményeinek értelmezését és internalizálását mutatjuk be a következőkben.

„A” vezető

Gyermekkorára úgy emlékszik vissza, hogy *„nem egy stabil környezetből származom, ilyen szülői vonalon”*. Budapest egyik külső kerületében laktak a nagyszülőknél, édesapja alkoholista volt, ő maga pedig élte a társasházi proli gyerekek életét. 9-10 éves korában kezdett el sportolni, ahol nagyon jól érezte magát és ma is úgy érzi, hogy jelentős szerepet játszott az életében. 14 éves korában apja döntése miatt el kellett hagynia a klubot, mert egy bentlakásos kollégiumba került, szintén Budapesten. Ezt nagyon nagy traumaként élte meg. *„Arra a beszélgetésre emlékszem, hogy amikor ott állok apámmal. Apám 8 általánost végzett, alkoholista, teherautó sofőr. Ott állok apámmal és akkor azt mondták, hogy oké, ide felvettek. ...És akkor apám így rám nézett és mondja: Na fiam? De mondom, hogy fogok edzeni járni? ... Néztem apámra és*

tábol otthagytam. Ezt a két évet úgy élte meg, hogy ő mindenből kimaradt és 16 évesen – a kollégium elhagyásakor – tért vissza idézójelben az életbe és kezdte felfedezni a világot. A középiskolát elvégezte és az itt szerzett barátok pótolták a családot, akik *„hasznos gyökértelen, de ambiciózus barátok”* voltak. Ezzel a csapattal ment el a főiskolára, majd egyetemre is, a jobb kereset reményében. Ezekre az évekre már a nagyfokú önállóság jellemző. Eltartotta magát, egyedül hozta meg döntéseit és sokat utazott; igyekezett bepótolni mindazt, amit a gyermekkori korlátozások miatt nem tehetett meg. Munkájában is az önállóságra vágyott, és arra, hogy önmagához hűen véghezvise a munkáját. Ezért amikor arra kérték, hogy igazságtalanul valljon korábbi főnöke ellen, cserébe komoly pozíciót és fizetésemelést kap, akkor ő ezt gondolkodás nélkül megtagadta, vállalva ezzel, hogy őt is menesztik a cégtől. *„Tegnap te engem megpróbáltál a barátaim és a kollégáim ellen fordítani, én végighallgattam ezt, mert nem voltam benne biztos, hogy ezt végig is csinálod. Kifordul ettől a gyomrom, ez egy szemét eljárás volt. Úgy-*

hogy köszönöm szépen, nem leszek country menedzser, sőt semmi nem leszek. Én felmondtam. ... És akkor éreztem, hogy na, kiálltam az ügy mellett. Pedig eldobtam magamtól egy nagyon komoly pozíciót, egy nagyon komoly fizetést. Erre nagyon büszke voltam. Azt mondtam ez nekem nem kell így. Jó volt, a mai napig büszke vagyok rá.” Talán ebben az élettörténeti epizódban jelenik meg leginkább, hogy mit kezdett a vezető az őt ért gyermekkori traumával, melyben apja akaratát ráerőltetve arra kényszerítette, hogy otthagyja a futballt, a barátokat és egy bentlakásos intézménybe vonuljon, mindezt 14 évesen. Még kamaszként megerősödik annyira, hogy kiáll akarata mellett, otthagyja a kollégiumot, önállóan dönt az életéről és vállalja ennek költségeit is. Munkahelyén sem hajol meg a hatalom akarata előtt, még akkor sem, ha ez számára pozícióban és pénzben is jelentős veszteségekkel jár. Fontosabb számára saját akaratának, szabadságának és elveinek védelme. A munkahely elhagyása után vállalkozást indít, mert itt úgy végezheti a dolgát, hogy mások ebben nem korlátozzák. Munkatársaival szemben ő is igyekszik így viselkedni, fontos számára, hogy megfelelő teret hagyjon számukra.

A vezető gyermekkori életeseményeiről komplex narratívában mesél. Több nézőpontból mutatja be a cselekményeket, szereplőket és sok esetben feltárja az oksági kapcsolatokat, motivációkat is, például édesapja személyét is részletesen bemutatja. Gyermekkori nehézségeinek interpretálása személyiségének szerves részét képezi, amelyen a mai napig dolgozik. Nagy számban alkalmaz kognitív aspektusokat (éreztem, tudtam, emlékszem), melyek az események internalizálására utalnak. Megfogalmazza a számára fontos értékeket (önállóság, szabadság, lojalitás), és ezekhez hűen cselekszik, ahogy ezt a fent bemutatott szituáció is mutatja. Nem rejti véka alá saját hibáit, tévedéseit sem, hanem megpróbál ezekből tanulni, fejlődni. Ő maga így vall életútjáról: „Jó megkerülő utak voltak az életemben, de minden kellett. Mondjam azt, hogy történetekben gazdag múltam van. És ez így kellett. Nem érzek olyat, amit megbánnék, vagy megbántam volna. Biztos mindent lehetett volna jobban csinálni. Csináltam buta dolgokat, de kellett hozzá mind.” A gyermekkorban átélt élmények interpretálása és internalizálása tetten érhető a jelentős életesemények bemutatásában mind a narratíva komplexitása, mind a kognitív kifejezések és értékek tekintetében. Vezetői szemléletében megjelenik fokozott érzékenysége és saját tevékenységének reflektív vizsgálata.

### „B” vezető

Gyermekkorát meghatározta, hogy a család 4. gyermekeként született, testvérei jóval idősebbek voltak nála és ő maga is tudatában volt annak, hogy nem számítottak már az érkezésére. „Ugye negyedik gyerek voltam a családban, sőt ilyen nagyon-nagyon kései. Tehát van három fiú bátyám és akkor én, hát ugye egyértelműen véletlen bepottyantott gyerek voltam és hát úgy, ott úgy, úgy növegettem. ... Hát ez egy óriási konfliktus helyzet volt akkoriban, hogy anyám terhes lett, apámnak ekkora lett a feje, hogy hát engem nem vártak és nem akartak.” Születésének és fogadtatásának körülményei alapvetően befolyásolták életének későbbi alakulását. A bizonyítási vágy, hogy

megmutathassa, hogy ő igenis érdemes volt erre az életre, hogy őt elfogadják és szeressék nagyon erős motiváció volt az elkövetkező években. „Én egész életemben az apámnak bizonyítani akartam, mert nekem mindig az volt a legfontosabb hogy apám... Amikor sporteredményem volt, és az újság címlapján lehozták, hogy megnyertem a területi bajnokságot, akkor apám körbe hordta ezt az újságot az egész utcában. És nekem az volt a fontos, hogy apám velem meg legyen elégedve.” Először a sportban találta meg ennek lehetőségét, ahol nemcsak az apjának, hanem a tágabb környezetének és saját magának is bizonyítani akarta, hogy ő is van olyan értékes, mint mások, sőt van olyan terület, amiben jobb a többiekénél. Nagyon erősen motiválta a győzelmi szenvedély, ezért hajlamos volt túlzásba vinni az edzéseket is. Amikor a végtelenségig túlterhelte az izületeit, akkor egy olyan sérülése keletkezett, ami miatt abba kellett hagynia a sportot. Ez akkor nagyon nagy törést jelentett számára, elvesztette addigi életcélját. Ezt követően ipari tanulóként került Budapestre, ahol a korábban sportba fektetett energiákat a tanulásra összpontosította és elhatározta, hogy elvégzi a főiskolát. A sikeres felvételt követően a főiskolán is a győzelmi szenvedély motiválta: „Az volt a cél, semmi más cél nem volt mint az, hogy én legyek a legjobb tanuló; hogy én majd utána mit csináljak arról fogalmam sem volt, csak azt tudtam, hogy én ott a legjobb tanuló akarok lenni és a legjobb tanuló is lettem.” A főiskolát követően munkavállalóként helyezkedett el. A szocialista nagyvállalatnál hamar kitűnt jobbító ötleteivel, törekvéseivel, amelyeket a cégvezetés nem fogadott osztatlan örömmel. Így, amint megnyílt rá a lehetőség saját vállalkozást alapított. „Nekem nem az volt a célom, hogy mennyi pénzt akarok keresni; én akarok csinálni egy céget, ahol megmutathatom, hogy kell jól csinálni.” A versenyszellem, a bizonyítási vágy hajtotta itt is előre. A gyermekkori traumák kompenzálása végigkíséri életét, amelyből a vállalkozásában előnyt tudott kovácsolni. A cég folyamatos fejlesztése, az újabb technológiák, az egyre nagyobb infrastrukturális beruházások mindig olyan kihívást jelentettek számára, amik megadták a motivációt a folytatásra, a küzdelemre. Ugyanakkor a kitűzött cél elérését követően, a következő cél, feladat elindulásáig a sűrű hétköznapiak mindig egy lelkileg nehezebb időszakot jelentettek számára, amit ma már tudatosan ő is felismert és megpróbálja ezt kezelni. „És én éreztem, hogy baj lesz belőle, mert saját magamon felfedeztem egy ciklust ami abból áll – és bizonyára mindenki más is így van – hogy, van egy ötlete, az hihetetlenül motiválja. És amikor már látszik, hogy megvalósul, már tudtam, hogy megvalósult, igen megvalósult. ... És amire nekem nincs kedvem az a gálya. És ilyenkor mindig ilyen köd szállt rám. ... Az ember depressziós lesz tőle, hogy akkor most ez is megvan, és akkor most mi van s mi a következő cél.”

Gyermekkori életeseményeinek interpretálása a családi háttér, az apai hozzáállás tekintetében magában hordozza a bizonytalanság, a szerethetőség kétségei, az el nem fogadás lenyomatait. Ennek a témakörnek a bemutatása kevésbé komplex, töredezett, tényszerű leírásra hagyatkozik, valószínűleg ezt még mindig nem tudta teljes mér-

tékben feldolgozni. Ugyanakkor felismeri és értelmezi, hogy ennek hatása az erős teljesítménykényszer, a feladatok, a siker hajszolása, ami számára ma is a legfőbb motiváció, jóllehet ezt már tudatosította és dolgozik rajta, hogy teljesebb életet tudjon élni, amelyben nem ennyire meghatározóak az említett területek. A sportsérülésére is árnyaltabban tud ma már visszatekinteni; a jelen kontextusában úgy véli, hogy későbbi életére nézve a sport elhagyása kedvező hatással volt. Elismeri, hogy az akkor egy sorsdöntő esemény volt számára, de ma már többféle perspektívából tekint vissza a történetekre. „*Ez érdekes ugye, hogy valami negatív vagy pozitív. ... Ha, én akkor nem sérülök meg, akkor valószínűleg még elkínlódok tíz évig, valószínű válogatott kerettag lettem volna, olimpiára sose jutottam volna ki, tehát most már tudom. ... Én itt vagyok ennyi idősen és sikeresnek érzem magamat és még mindig adott a lehetőség, meg vannak céljaim.*” Az események által közvetített értékek internalizálása kevésbé hangsúlyos a vezető élettörténetében, alacsony a kognitív kifejezések használatának aránya és a vallott értékek megfogalmazása, az azok érvényesítése a vezető élettörténetében.

### Fordulópontok hatása a vezető életére

Az alábbi fejezetben azon fordulópontokat, mérföldköveket elemezzük, amelyek jelentős változást hoztak a vezetők életébe. A megkérdezett vezetők nagyobb része

(9 vezető) a munkájához kapcsolódó fordulópontról számolt be, amelyben ugyanúgy szerepelt saját indíttatású váltás (felmondás, vállalkozásindítás, a cég fejlesztése), mint külső körülmény által indukált változás (elküldés a cégtől, váratlan munkahelyi baleset, jelentős szakmai kihívás). Hét vezető elsősorban magánéleti jellegű mérföldkövet említett; úgy, mint az édesanya vagy édesapa betegsége és halála; gyermek betegsége, elvesztése, illetve a gyermekáldás; sportsérülés, valamint igazságtalan döntés a sportpályafutás során. Két vezető úgy vélte, hogy számára nem volt kiugró, sorsdöntő esemény az élettörténetében. A megkérdezett vezetők közül hat vezető élt át olyan fordulópontot, amely gyökeresen megváltoztatta az életét. E hat vezető fordulóponttal kapcsolatos történeteinek elemzését foglalja össze a 2. táblázat. Két esetben munkahelyi, míg a többi esemény során magánjellegű krízissel kellett megküzdnie a vezetőnek. Négy vezető a fordulópont kapcsán indította el saját vállalkozását, ám mindegyik esetben megjelenik a valóban fontos értékek megfogalmazása és az életük ezek mentén történő átalakítása. A fordulópontot mind a hat vezető összetett narratívában mutatta be, amelyben megjelent a kognitív kifejezések, az érzelmek és a fontos értékek megfogalmazása. A saját felelősség vizsgálata, az önreflexió a vezetők felénél volt jellemző.

A következőkben a fordulópontok elemzését két kiválasztott vezető példáján keresztül mutatjuk be.

2. táblázat

A fordulópontok elemzése

Fordulópont	Hatása a vezető életére	Az események interpretálása, internalizálása
Édesanya betegsége és halála	Addigi élet megváltoztatása: kilépés a párkapcsolatból, felmondás, saját vállalkozás	Összetett narratíva, érzelmek megjelenítése, kognitív kifejezések, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása
Édesanya betegsége és halála	Korábbi élet elhagyása: felmondás, válás, kiteljesedés a hobbijában, vállalkozás indítása	Összefüggő narratíva, kevés érzellemmel, kognitív kifejezések, mi a fontos az életben megfogalmazása és alkalmazása
Munkahely elhagyása vezetővel való szemléletbeli különbség miatt	Elköltözés az ország másik részére, több idő a családdal, értékek fontossága a munkában	Komplex narratíva, kognitív kifejezésekkel, sok érzellemmel, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása
Gyermekvállalás, felelősség vállalása valaki másért	Kilépés a bántalmazó kapcsolatból, önállóság, tudatosság, önbizalom építése	Kevésbé komplex narratíva, sok érzellemmel, kognitív kifejezéssel, saját hibájának elismerésével
Munkahelyi (politikai) viszonyok megváltozása, elküldés a cégtől	Elküldés nehéz feldolgozása, saját vállalkozás indítása, ennek felépítése	Komplex narratíva, összefüggések, kognitív kifejezések, saját felelősség, értékek megfogalmazása
Kihagyás a válogatott keretből, sportkarrier vége	Saját vállalkozás indítása, versenyszellem megélése a munkájában	Összetett értelmezés, kognitív kifejezések, értékekhez hű magatartás, saját hibák ismerete
Fordulópont	Hatása a vezető életére	Az események interpretálása, internalizálása
Édesanya betegsége és halála	Addigi élet megváltoztatása: kilépés a párkapcsolatból, felmondás, saját vállalkozás	Összetett narratíva, érzelmek megjelenítése, kognitív kifejezések, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása

Forrás: saját szerkesztés

„C” vezető

Gyermekkorát meghatározta, hogy édesapja katona volt, és őt is erre a pályára szánta. Mivel a fia nem hajlott erre, ezért nagyon negatívan, már-már támadóan állt a dolgaihoz. Többször volt közöttük konfliktus e miatt, ami arra sarkallta a fiút, hogy minél előbb a saját lábára álljon. Ez motiválta a tanulásban is, hogy ne legyen kiszolgáltatva másoknak. A középiskolában már szakmai versenyeken vett részt, majd jelentkezett főiskolára levelező tagozaton, hogy közben el tudja tartani magát. Három évig három műszakban dolgozott az üzemben miközben elvégezte a főiskolát. Ekkor kinevezték csoportvezetőnek, majd két évvel később a logisztikai osztály munkatársa lett és ismét két évvel később annak vezetője. *„Na, az volt egy nagyon komoly kihívás, ott megtalálni a hangot. Nem egyik napról a másikra azt mondom, hogy akkor mostantól mindenki azt csinálja, amit én mondok, hanem egy átmenetet, hogy azért követeljek is és a célok teljesüljenek, de hogy a csapattal magammal tudjam vinni.”* A céget időközben felvásárolta egy svájci vállalat és őt kérték fel a magyarországi telephely vezetésére. 28 éves volt ekkor és 350 ember munkáját kellett irányítania. A cég folyamatosan fejlődött és formálódott. A svájci anyacégben azonban történt egy tulajdonosváltás, ami miatt a vállalatnál másfajta szemlélet vált meghatározóvá. Ő sokáig megpróbált az új szemlélettel összhangban dolgozni, teljesíteni az elvárásokat és képviselni a telephely és a dolgozók érdekeit. Néhány év alatt azonban világossá vált számára, hogy ezt nem tudja tovább csinálni. *„Elment egy kicsit ilyen embertelen, személytelen irányba és csak ez a prés, ez a facsarjuk ki őket. Én már akkor beleláttam, hogy milyen eredményeket hoz a telephely, milyen értéket állítanak elő a kollégák... És ebből jöttek olyan konfliktusok, amit így lelkileg egyre nehezebben tudtam feldolgozni.”* A végső lökést egy Svájcban megszervezett karácsonyi vacsora adta meg, ahol az anyacég vezetője továbbra is az elvárásokat szajkózta számára. *„Itt nem állunk meg, jövőre még ezt ki kell préselned, még azt ki kell...”* ... *„Mindenkinek nevetgéltem, jól érezte magát, nekem meg csak így bele. És akkor én azt mondtam, hogy nem, neki én nem dolgozok tovább. Nem bírtam vele azonosulni emberileg.”* A döntés meghozataláig tehát hosszú idő telt el. Több évig próbálta a telephely vezetését az új elvárásokhoz, a magasabb követelményekhez igazítani, hiszen a teljesítmény, a célok elérése számára is fontos volt. Sokat küzdött azon, hogy a telephely érdekeit képviselve itt is megtörténjenek a szükséges fejlesztések, megbecsüljék az eredményes munkájukat, elvégre a legjobban teljesítő telephely voltak. Azonban a svájci vezető újabb és újabb eredményeket akart, anélkül, hogy pozitív visszajelzést, megbecsülést, támogatást adott volna. A vezető számára ez a gyermekkorához hasonló helyzetet idézett elő, amikor édesapja mindenáron a saját elképzelését akarta ráerőltetni, és nem volt kíváncsi arra, hogy mi történik a fiával nap mint nap. Ezért, amikor a vacsorán egy kötetlenebb közegben szembesült azzal, hogy a svájci vezető képtelen az alapvető tiszteletet megadni számára, hogy ő is jól érezhesse magát, azzal annyira a lelkébe taposott, hogy képes volt elhatározni, otthagyni a céget. A döntés súlyát mutatja, hogy mindez nagyon nagy változás-

sal járt, hiszen nemcsak a céget hagyta ott, hanem teljes családjával együtt egy alföldi nagyvárosból a Dunántúlra költözött és itt vállalt munkát. *„A teljes családom, a családon belül vagy kívül mindenki ott maradt. Tehát amikor őket is ott hagyva eljöttünk egy teljesen ismeretlen helyre. Tehát teljesen fejest ugrottunk az ismeretlenbe. Ez volt egy olyan mérőföldkő, ami meghatározó volt szerintem az életünkben.”* A korábbi cégnél a vezető viselkedését, hozzáállását úgy ítélte meg, hogy az számára egy igen erős vezetői ellenpélda, amilyen ő nem szeretne lenni. Az új vállalatnál tett első látogatások igen jó benyomást tettek rá. Olyan céget akart irányítani, ahol komoly eredményeket lehet elérni, az emberi értékek megtartása mellett. Fontos volt számára, hogy milyen a tulajdonosok szemlélete, hiszen korábbi rossz tapasztalataiból kiindulva tudta, hogy ez milyen meghatározó az ő vezetői munkája tekintetében. Éppen ezért alapvető és igen motiváló volt számára a tulajdonosok pozitív és emberséges hozzáállása, felé megnyilvánuló bizalma. Úgy vélte, hogy van egy nagyon jó csapat, komoly értékek vannak a cégben, igen erős a vezetői bizalom, valamint nagy fejlődési lehetőségek vannak még a szervezettségben, hatékonyságban. A feladatok, a kihívás, a bizalom és az emberi oldal együttvéve járult hozzá ahhoz, hogy 2014-ben elvállalta a cég vezetését. Az új cégben sok korábbi tapasztalatát tudta hasznosítani, főleg a controlling és vállalatirányítás rendszerszerű felépítésében és működtetésében. Azonban a korábbi szemlélet, a teljesítmény hajszolása benne is nyomott hagyott, amit szerencsére felismert és tudatosan igyekezett leépíteni magában. *„Nagyon komoly kihívás volt, hogy jöttek azok az automatizmusok, hogy itt még azért lehetne mit tenni, hajtani. ... És erről beszéltem otthon pár szóban a feleségemmel, és ő mondta azt, hogy ne akarj belőle ugyanolyan céget csinálni, hát nem azért jöttél. És ezen tényleg elgondolkodtam, hogy mi az, amit érdemes átültetni, és mi az, amit el kell hagyni, mert nem szolgálja ezt a célt.”*

A vezető árnyaltan, többféle nézőpontból mutatta be ezt a számára sorsdöntő eseményt. Több szereplő jelenik meg a történetben és feltárja az oksági kapcsolatokat is, elemezve, hogy mi miért is történt. A narratíva komplexitása arra enged következtetni, hogy sokat foglalkozik a döntéshoz vezető folyamat megértésével, a vele történt események értelmezésével. A fordulópont kapcsán megfogalmazza a számára fontos értékeket és ennek megfelelően próbálja élni az életét, végezni a munkáját. Ma már kiegyensúlyozottabb életet él, több ideje jut a családjára, egy humánus szemlélettel működő céget irányít, és vezetőként figyel arra, hogy ne egyoldalúan a teljesítményt helyezze előtérbe, hanem az emberi oldalra is kellő hangsúlyt fektessen.

„D” vezető

Kisgyermekkorából igen szép és meghatározó emlékeket őriz a nagyszüleiéről. Ekkor még együtt lakott a nagycsalád a mai Szerbia területén és ezek az évek a felhőtlen játékról, szabadságról, a nagyszülők által közvetített értékekről, szeretetről szóltak. A szüleivel később Budapestre költöztek, ami nagyon nagy váltás volt számára. A békés, nyugodt, mosolygós szabadkai óvoda után szörnyű élmény volt számára a budapesti óvoda, ahol egy évet töltött

el. Ebben az évben édesanyja is sokat volt távol a munkája miatt és édesapja is akkor indította be a vállalkozását, így gyökeresen változott meg a család élete. Az iskolai évekre már jó szívvel gondol vissza: általános iskola, gimnázium, majd jött a pályaválasztás, ahol édesapja hatására a műszaki vonalon indult el, annak ellenére, hogy visszaemlékezve már akkor sem tartotta magát műszaki beállítottságúnak, mivel édesanyja révén jobban vonzotta az alkotás, a kreatív feladatok. Gyermekkorából két fontos útravalót hozott magával. Szülei, de főként édesapja mindig azt mondták neki és a testvérének, hogy ti sokkal erősebbek vagytok, mint a fiúk, ezért vigyázzanak ők a többiekre. Ez annyira beléjük ivódott, hogy elkísérte őket a későbbiekben is. „Nekem ez egy ilyen nagyon nagy erőt adott. Tehát én mindig ilyen nagyon erősnek éreztem magam, hogy képes lennék egy hegyet arrébb tenni.” A másik tanítás pedig a sport és a szülők együttes hatásaként vált meghatározóvá. Szülei arra felé terelték, hogy amit csinál, azt kitartással tegye, amit elkezdett azt fejezze is be. A sportban eltöltött évek pedig csak megerősítették benne, hogy amit választott, azt csinálja végig, mert munkával, kitartással lehet eredményeket elérni. Ez is arra sarkallta, hogy fejezze be a műszaki egyetemet, még akkor is, ha úgy érzi, nem ez lesz az ő útja a továbbiakban. Az egyetemi szakmai gyakorlatához már kevésbé műszaki területet, egy családi borászatot választott, ahol nagyon sokat tanult a vezetői női borásztól. A diploma átvétele után ugyan elkezdett egy multinacionális vállalatnál dolgozni, mellette MBA-képzésre járt, de szabadidejében teljesen a hobbijának élt, ami a borkóstolás volt. Célul tűzte ki, hogy borbíró szeretne lenni. Londonban végezte el a felsőfokú borképzést, ahol igen rangos borversenyeken is bírálhatott. Azonban az is felmerült benne, hogy a világ legjobb borait kóstolhatja, de önmaga nem tud bort készíteni, illetve sosem próbálta, így hát elhatározta, hogy szeretne egy saját hordó bort. Időközben édesanyja beteg lett, ami nagyon váratlanul érte és megrázta az egész családot. Édesapjával ketten mindent megtettek azért, hogy meggyógyuljon. „Fejben eldöntöttük, hogy ő meggyógyul. Meg így anyát is áttreniroztuk, hogy te meg fogsz gyógyulni. És nagyon sokáig ezt el is hitte. És amíg ő hitt bennünk, meg ezekben, akiket mi megpróbáltunk köré varázsolni, addig szépen javult. És aztán eljött egy pont, hogy – “De, már megint nem úgy javulok, ahogy kellene.” – És ahogy elvesztette a hitét, összeomlott a rendszer, amit végül is mi felépítettünk. Tehát a mi hitünk már nem volt elég. És már tudta mindenki, hogy meg fog halni. És mi otthon ápoltuk, tényleg nagyon sok mindent megtettünk. Ez egy nagyon kemény időszak volt. És aztán 2009. január 1-jén meghalt. Szóval ez egy, ez egy, egy nagyon kemény dolog volt.” Ő 26 éves volt ekkor és minden lehetőt megtett azért, hogy édesanyjának segítsen legyőzni a betegséget. Nagyon fájdalmas volt számára, amikor be kellett látnia, hogy a sok próbálkozás ellenére nem tudják visszafordítani a folyamatot és édesanyja meg fog halni. Ugyanakkor ott tudott vele lenni a betegség során végig, tudta őt támogatni a küzdelemben és ápolni az utolsó hetekben. Ennek az átélése, megélése vezette el őt arra felismerésre, hogy megváltoztatja addigi életét. „És akkor mindent megváltoztattam az életemben.

*Tehát, hogyha ilyen sorsfordító, akkor úgy gondolom, hogy ez az. Otthagytam a vállalatot, elváltam a férjemtől. Valahogy úgy éreztem, hogy... nem tudom megmagyarázni, mert nyilván nem az édesanyám miatt csináltam. Ezek nem racionális döntések, de valahogy úgy éreztem, hogy nekem mindent most meg kell változtatnom és képes is vagyok erre.”* Házasságában úgy érezte, hogy az esküvő után minden megváltozott, már nem volt jó hazamenni, ő úgy érezte férje nem támogatja, inkább visszahúzza. Visszagondolva látta, hogy már az esküvőt sem szabadott volna, de ha már így alakult, akkor ne húzzák tovább. Mindkét család eléggé meghökkent a döntésén, de ő édesanyja halála után már világosan látta, hogy ezt kell tennie. Ekkor már eléggé jelen volt az életében a borkóstolás, borbírálat és felmerült a saját bor készítésének gondolata is. A munkahelyváltást szintén az édesanya halálát követően döntötte el, amikor már jóval tisztábban látta, hogy nem érdemes azzal töltenie az idejét, amit nem szívvel-lélekkel csinál, mert ehhez rövid az élet. Amit örökölt édesanyja után azt mind pénzzé tette és megvette belőle a pincét, ami elég rossz állapotban volt és a hozzá tartozó szőlőt. Édesapja is támogatta a pince felújításában, bár sokáig kételkedett, hogy lánya valóban komolyan gondolja-e ezt a váltást, vagy inkább csak egy fellángolás. A borászat beindult, nagyon szép eredményeket értek el, boruk a top 100 borválogatásban is szerepelt. Azóta újra megházasodott, férjével együtt viszik a borászatot, aki ebben maximálisan támogatja. Ma így vall arról, hogy mit jelent számára a borászat: „Valahogy úgy érzem, hogy nekem a szőlővel dolgozom van. Igazából egyszerűen nem szeretnék mást, csak örömet okozni a borral és harmonikus borokat készíteni.”

Életében gyökeres változást hozott édesanyja betegsége és halála. A fordulópontot összetett narratívában mutatja be, amelyben több szereplő, összefonódó cselekmény és többféle nézőpont jelenik meg. A kognitív kifejezések (terveztem, gondoltam, visszaemlékszem, éreztem, láttam) használata és a következetes módon felépített történet arra enged következtetni, hogy ma is sokat foglalkozik ezzel a fordulóponttal, újra és újra értelmezi életének e sorsdöntő eseményét és annak hatásait. A fordulópont kapcsán megfogalmazza saját maga számára, hogy melyek a valóban fontos értékek, amelyek mentén további életét élni szeretné. Ezen értékek képviselője megjelenik magánéletében és munkájában egyaránt.

## A vezetővé válás és a vezetői szemlélet megjelenése az élettörténetekben

A vezetéssel kapcsolatban arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen életeseményhez, motivációhoz kapcsolódik a vezetővé válás az interjúalanyok esetében, valamint megpróbáltuk összegyűjteni, hogy mit jelent számukra a vezetés, miként vélekednek erről a feladatról? A legtöbb vezetőnél (nyolc vezető) egyértelműen a szakmai kihívás, a bizonyítás lehetősége, a jobb eredmények elérése jelent meg motivációként (1. ábra). „Láttam benne fantáziát, szimpatikus volt a vállalat, meg izgatott is, hogy mit tudok kezdeni egy hazai középállalattal. Ez egy nagyon nagy kihívás számomra.” Négy vezető beszélt arról, hogy tulajdonképpen az adott

élethelyzetben ez volt a legjobb alternatíva, illetve szintén négy vezető az önállóságot, a szabadságot említette. „Nekem egyébként ebben a fő motiváció az egész cégépítésben nem az anyagiak voltak, hanem az, hogy én a saját magam által elképzelt módon szervezzem a saját életemet.” Három vezető valamilyen fordulópontot, krízist követően határozta el, hogy saját céget indít, ahol, ezzel együtt a vezetői feladatokat is fel kellett vállalnia. „Ha az ember dönt, hogy jól van akkor legyenek maszek, mert ez egy sima maszekség, akkor nem kérdés, akkor ez a kényszer szüli azt, hogy hát igen, oda kell állni, és akkor meg kell mondani, hogy hogy legyen.” Egy vezető pedig úgy fogalmazott, hogy „benne volt a nagy dobás lehetősége”, tehát az anyagi szempontok vezették elsősorban a döntéshozatalban.

1. ábra

Szófelhő a vezetővé válás motivációjáról



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vezetők közül a vezetők negyede (öt vezető) beszélt az interjúban arról, hogy számára a vezetés teljesen önazonos, ösztönös cselekedet; úgy érzi, hogy mindig is vezető karakter volt és nem is tud nem vezetőként létezni. „A vezetés belső késztetés volt bennem mindig. Én nem tudok nem vezetőként viselkedni. Akármilyen társaságban voltam, soha nem szerettem a társaság középpontja lenni, tehát a népszerűség nem érdekelt, viszont nagyon gyorsan egy ilyen véleményvezér lettem, aki a háttérből irányítja a dolgot.” Érdekes adalék, hogy ezen vezetők is kiemelték a tudás, a tapasztalat, a képzés és fejlődés fontosságát, ami elengedhetetlen szerintük még azon vezetők számára is, akiknek jó adottságaik vannak arra, hogy embereket irányítsanak. Ugyanakkor három vezető kifejezetten nem kényelmes, önazonos szerepként éli meg a vállalat vezetését, amely számára egy feladat, amit elvállalt, de nem feltétlenül érzi jól benne magát nap, mint nap. „És még azt is el kell mondjam, hogy vannak olyan napok, amikor úgy kell belebújni ebbe a kabátba, hogy most én bemegyek, és akkor nekem kőkeményen meg kell mondanom a dolgokat. Talán ezért is vágyom arra, hogy majd ebből egy idő után más irányba elmenni. Amikor nem kell mindig ezt a szerepet felvenni.”

Az interjúk során arról is megkérdeztük a vezetőket,

hogy mi az, ami igazán fontos számukra a vezetésben, amire próbálnak odafigyelni a hétköznapi feladatokon, teendőkön túl. E tekintetben a legtöbb vezető egyértelműen az emberi tényezőt emelte ki. Kilenc vezető beszélt arról, hogy számára a leglényegesebb a munkatársak megbecsülése, egy családi légkör megteremtése, amelyben a dolgozók jól érzik magukat, motiváltak és elkötelezetten teszik a dolgukat, kialakul egy kölcsönös bizalom, és a dolgozók felhatalmazása kreativitásra, innovációra ösztönzi őket. Egy nagyon jellemző idézet ezzel kapcsolatban: „Jó érzés, hogy egy olyan iszonyúan lelkes és erős csapatot sikerült összehozni, akik viszik előre a hátukon a céget és rohadtul erősítik egymást. Úgy hogy ez egy nagyon-nagyon jó élmény igazából. ... Tök jó, hogy itt gondolkodás nélkül lehet ugrani, mert itt olyan csapat van, hogy mindenki elkapja a másikat.” Hat vezető fogalmazott úgy, hogy számára a szolidaritás (cégen belül és kívül egyaránt), a társadalmi felelősségvállalás, valamilyen közös társadalmi cél támogatása az a terület, amiért vezetőként is tenni szeretne. „Az ember szeret értéket teremteni, meg mondjuk változásokat elindítani. Még akár apróbbakat is a fejekben. Tehát ha olyan lehetőség van, hogy ezt úgy lehet megtenni, hogy a szavaim, azok valamennyire legalább értő fülekre találjanak, na, annak van értelme az én oldalamról.” Három vezetőnél jelent meg az információ megosztása, a tudás, a tapasztalatok és ismeretek átadása, mint a vezetői tevékenység egy fontos aspektusa. Ebben ugyanúgy megjelent a napi ügymenettel kapcsolatos információk megosztása, mint a vezetői tapasztalat, szemlélet, életbölcesség átadása. „A tudást meg kell osztani, az nem járja, mint ami régen volt, a '90-es évek idején, hogy van egy főnök és kuporgatja magában az információt. Ha egy értekezletre beülne, akkor látná, hogy sokszor olyan témát is, ami nem kapcsolódik a témához... Nem tudhatom, hogy x év múlva neki miért lesz jó az az ismeret. Tehát én, amit lehet, azt átadom nekik, bízva abba, hogy felhasználják.”

A megkérdezett vezetők jó részét a szakmai kihívás, a megmérettetés, az önálló döntéshozatal és a fejlődési lehetőség vonzotta a vezetői pályára. A vezetők negyede számára kifejezetten önazonos ez a pozíció, amelyben jól érzik magukat és ki tudnak teljesedni. Szemléletükben megnyilvánul a dolgozók, partnerek és társadalmi környezetük iránti érzékenység, a tenni akarás, szolidaritás és felelősségvállalás.

## Az erkölcsi és etikai értékek megjelenése az élettörténetekben

A jelentős élettörténeti események szövegének bázisán megvizsgáltuk, hogy a vezetők mennyire tartják fontosnak életükben, munkájukban az erkölcsi alapokat, az értékeket, amelyeket nemcsak szavakba öntve hangoztatnak, hanem tetteikben is megnyilvánulnak. Abban kivétel nélkül minden vezető állást foglalt, hogy a vezetésben nélkülözhetetlen valamilyen szilárd alap, erkölcsi értékrend, amely mentén végzik a munkájukat és meghozzák döntéseiket. A legtöbbet említett értékek a következők voltak: tisztesség, társadalmi felelősség, szolidaritás, emberségesség, jól tenni másokkal és bizalom (2. ábra).

2. ábra

Szófelhő a vallott értékekről



Forrás: saját szerkesztés

Hogy miből fakad, honnan ered a vezető értékrendje, arra nem minden esetben derült fény az interjú során. Több vezető kiemelte, hogy az otthonról hozott minta, a szülők, nagyszülők által képviselt és megélt értékek megmaradtak benne és befolyásolták, hogy ő milyen értékeket tart fontosnak. Egy vezető arról mesélt, hogy életének volt egy szakasza, amikor a munkája mellett nagyon sokat tudott csendben lenni, elmélkedni és gondolkodni. Úgy véli, ez az elvonulás és elmélyülés adta meg számára azokat az erkölcsi, etikai és tudásbeli cölöpöket, amelyek később – bármilyen viszonyok között kell helytállnia – iránymutatásul tudnak szolgálni. Arra vonatkozóan, hogy egy-egy vezető munkájában miként van helye és szerepe az általa vallott értékeknek szintén többféle történetet, emléket osztottak meg velünk az interjúalanyok. Egy igen szemléletes példa annak a vállalkozónak a története, aki 48 éves és saját vállalkozását vezeti. Saját bevallása szerint nagyon tudatos, szigorú értékrend szerint éli az életét. „*Én nagyon szögletes vagyok. Végtelenül tudatos. És azt gondolom, hogy rendelkezek egy nagyon erős, szinte meg-ingathatatlan értékrenddel. Ez szigorú – magammal szemben –, de nem tudom sajnos levetkőzni, hogy a külvilággal és a környezetemmel szemben is ezeket az elvárásokat projektáljam.*” Az interjú során arról beszélt, hogy próbál toleráns és megértő lenni a környezetében lévőekkel szemben, mégis van, amikor valaki ezen értékek mentén megbukik. Ezeket a helyzeteket ő nehezen éli meg, mégis úgy véli, hogy így lehet és így érdemes élni az életet, vezetni az embereket. Ugyanakkor azt is érzékeli, hogy az értékrendje mentén hozott döntések, bizonyos esetekben mások számára fájdalmas következményekhez vezettek. „*Voltak olyan esetek, amikor nem vagyok benne biztos, hogy az összjó szempontjából jó döntést hoztam. Például számomra nagyon nagy érték a hűség, a lojalitás mindenfajta emberi kapcsolatban. Ilyen típusú megingásom nekem nem volt soha és tudom, hogy lehet így élni az életet. Értem ezalatt például, hogy nem létesítünk viszonyt egy ügyféllel. Amikor ilyen eset előfordult, akkor én igazából egy olyan döntést hoztam, ami az értékrendemmel összhang-*

*ban volt, de a szereplőknek számosságában több embernek okozott fájdalmat. Tehát nincs bennem lelkifurdalás, mert azt gondolom, hogy az akkori tudásom, értékrendem és képességeim legjavát nyújtva foglaltam állást, de nem biztos, hogy ez az állásfoglalás egyébként a végeredmény szempontjából minden tekintetben a legjobb volt.*”

Az egyetemes emberi értékek fontosságát minden vezető elismerte. Sokszor említették a tisztességet, emberiséget, szolidaritást és társadalmi felelősséget, amelyek meghatározzák gondolkodásukat, cselekedeteiket. Értékrendjüket a család, a gyermekkori vagy későbbi szocializációs közeg és a megélt életesemények alapozták meg, amelyet felnőttként tudatos elmélyüléssel, gondolkodással tudtak formálni és megszilárdítani. A vallott értékek nemcsak a szavaikban, hanem többségében a tetteikben is megnyilvánulnak.

## Összegzés

Tanulmányunkban az autentikus vezetők jellemzőinek megjelenését vizsgáltuk hazai felső vezetők élettörténeti interjúiban. A jelentős életesemények hatása egész életünket meghatározza, befolyásolja azt, hogy miként vélekedünk önmagunkról és a világról. Az interjúalanyok által elszenvedett negatív események, megélt krízisek alapvető hatással voltak az ő életükre, azonban ez a hatás akkor volt a legerősebb, ha annak forrása valamilyen emberi döntés, például szülői korlátozás, vezetői hozzáállás, költözés, elbocsátás stb. volt. Ezekben a történetekben, mivel meghatározható az esemény oka, kiváltója, könnyebb az események ok-okozati kapcsolatainak, a szereplők motivációjának megértése, az azzal történő azonosulás, vagy éppenséggel szembehelyezkedés. Ugyanakkor egy betegség, haláleset vagy baleset esetében az események kényszerű elfogadásával kell megküzdenie a vezetőnek, ami elsősorban az élet alapvető kérdései kapcsán készteti gondolkodásra. A következőkben a bevezetésben feltett kutatási kérdésekre adott válaszainkat foglaljuk össze.

Az autentikus vezető hitelessége abból fakad, hogy interpretálja és internalizálja meghatározó életeseményeit önmaga megismerése és fejlesztése céljából (Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005; George, 2003). A magyarországi felső vezetők élettörténeteinek elemzése megerősítette a fenti kutatások eredményeit. A gyermekkori traumák és fordulópontok bemutatásában a vezetők több, mint kétharmada komplex narratívát használt, amelyben megjelentette az összefüggéseket, a különböző nézőpontokat és törekedett az események megértésére, értelmezésére. A történet összetett bemutatása azon vezetőknél jelent meg, akik tudatosan próbálják megérteni életük eseményeit, feltárni a háttérben meghúzódó okokat és motivációkat. Ez segíti őket abban, hogy felismerjék mi, miért történt, ez milyen hatással volt az ő életükre és mit tanultak ebből. Hasonlóképpen a vezetők több, mint felénél azt tapasztaltuk, hogy az események bemutatása során megjelennek a kognitív kifejezések, a saját felelősség, az érzelmek és a fontos értékek, amelyek az események, élmények internalizálását jelenítik meg. Azok a vezetők, akik a megélt traumatikus eseményeket és fordulópontokat ilyen ár-

nyaltan képesek bemutatni, ők a vezetői cselekedeteikre is nagyobb önreflexióval tudnak rátekinteni, az esetleges hibáikat elemezni és a tanulságokat megfogalmazni.

Az autentikus vezető vezetővé válásának alapvető motívációja saját belső indíttatásából fakad, a vezetői tevékenység az önkifejezés eszköze (Shamir & Eilam, 2005). Kutatásunk során hasonló eredményeket kaptunk. A megkérdezett vezetők több, mint fele egyértelműen saját indíttatásból lett vezető, melyben a szakmai feladat, a kihívás vagy az önálló munkavégzés vonzotta. A többi vezetőnél ilyen motivációt nem tudtunk azonosítani, esetükben az élethelyzet, illetve külső tényezők (elbocsátás, munkahelyi baleset) terelték a vezetői pálya felé. Az interjúalanyok vezetői hozzáállásában, szemléletében leginkább jellemző területek a családi, bizalmi szervezeti kultúra megvalósítása, a munkatársak megbecsülése és felhatalmazása, a társadalmi felelősségvállalás és szolidaritás, a tapasztalatok átadása és a tudásmegosztás. A fenti szemléleti hangsúlyok arra utalnak, hogy a megkérdezett vezetők érzékenyek a környezetükre, amely támogatja az autentikus vezetővé válást.

A korábbi kutatások (Bass & Steidlmeier, 1999; Cooper et al., 2005; Walumbwa et al., 2008) megállapításaival összhangban a megkérdezett vezetők tetteiben erőteljesen megjelentek az erkölcsi, etikai értékek, amelyek részben átfedésben vannak a fent bemutatott vezetői szemlélet elemeivel. Ezekon kívül értéként jelent meg a tisztesség, az emberségesség, a bizalom és a felelősség. Az értékek forrása a családi minta, vagy önálló tudatos gondolkodás, az események internalizálásának eredménye. Szilárd értékrendjük útmutatásul szolgált vezetői munkájuk során, amit többnyire kedvezőtlen környezetben is fenntartottak. Tanulmányunk megerősítette, hogy az autentikus vezetés sajátosságai az élettörténeti események narratíváinak elemzésével vizsgálhatók. Kutatásunk alátámasztotta, hogy a magyar felső vezetők jelentős, az autentikus vezetőre jellemző jellemvonásokkal bírnak.

Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a megélt események értelmezését és internalizálását támogató folyamat hatékony eszköze lehet a vezetők fejlesztésének. Kutatásunk a gyakorlat számára mind vezetői, mind szervezeti szintű alkalmazásra lehetőséget nyújt. Az általunk alkalmazott élettörténeti interjú nemcsak az adott személy életének eseményeit, hanem egy közösség (szervezet), az egyén szemszögéből látható képét is tartalmazza, így nem csupán az egyéni, hanem a kollektív identitás vizsgálatára is lehetőséget nyújt. Egy élettörténeti elemzés az adott közösség vagy szervezet működésének kérdéseit is érintheti. A vezető vagy a munkavállaló, és rajta keresztül a szervezet mélyebb megismerése a coaching módszerén keresztül is megvalósítható (Zoller, 2014). Az élettörténeti interjú minden coaching típus (üzleti, vezetői, team, szervezeti) hatékony eszköze lehet, amelynek során a coach célja, hogy olyan történeteket hívjon elő, amelyek az adott személyt hozzásegítik ahhoz, hogy saját eszköztárában felfedezze azokat a már korábban eredményesnek tekinthető készségeket, amelyekkel az adott probléma megszüntethető, önismerete fejleszthető. Az élettörténeti interjú módszere a nemzetközi tapasztalat szerint az egyetemi képzésben is sikeresen átadható, népszerűségéhez

önismereti képességeket kiterjesztő jellege is hozzájárul (Kovács, 2011).

Kutatásunk korlátja, hogy a húsz élettörténeti interjú elemzése alapján számszerű eredmények kimutatására nem volt lehetőségünk. A jövőbeli kutatások során ezért érdemes megfontolni az interjúk számának növelését, a narratívák részletesebb, szótárprogramokkal történő elemzését, illetve a kontrollcsoportok élettörténeteinek vizsgálatát is. Mindezek alapján úgy véljük, a téma további vizsgálata jelentős eredménnyel kecsegtet.

## Felhasznált irodalom

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakacsi, G. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., & Csókás, L. (2018). Vezető/leader versus etika, avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 93-104. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>
- Benedek, A., & Takácsné György, K. (2016). A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány*, 47(1), 58-67. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2242/1/VT\\_2016n1p58.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2242/1/VT_2016n1p58.pdf)
- Bugán, A., & Oláh, A. (szerk.) (2006). *Fejezetek a pszichológia alapterületeiből*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2019). Változás, tudás, innováció és vezetés: elméleti modellek elemzése és értelmezése funkcionalista és interpretatív megközelítésből. *Vezetéstudomány*, 50(12), 173-184. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.15>
- Cserhádi, G. (2019). *Vezetői élettörténetek és a vállalati siker összefüggései az autentikus vezetés tükrében* (Szakdolgozat). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Intézet.
- Csiby, Á. (2017). *Autentikus vezetés: élettörténet és a vállalati siker összefüggései*. (Szakdolgozat). Pécs:



- Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Intézet.
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421-436. <https://search.proquest.com/openview/1f775c1c4aa9a125ff-102bc4cb7cd2a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=226548>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). „Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138. <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Jolsvai, H., & Csépe, V. (2008). Nyelv és agyműködés. In Csépe, V., Győri, M., & Ragó A. (szerk.), *Általános pszichológia. 3. Nyelv, tudat, gondolkodás* (pp. 187-195). Budapest: Osiris.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K. & Moen, P. (2010). Gendered Challenge, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303. <https://doi.org/10.1177/0891243210372073>
- Kovács, É. (2011). A narratív módszertanok politikája. *Forrás*, 43(7-8), 3-20. <http://www.forrasfolyoirat.hu/1107/kovacs.pdf>
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.005>
- László, J. (2005). *A történetek tudománya. Bevezetés a narratív pszichológiába*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Leroy, H., Palanski, M. E. & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(Oct), 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Mármárosi, A. (2020). A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés). *Vezetéstudomány*, 51(3), 30-42. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>
- McAdams, D. P., Anyidoho, N. A., Brown, C., Huang, Y. T., Kaplan, B., & Machado, M. A. (2004). Traits and stories: links between dispositional and narrative features of personality. *Journal of Personality*, 72(4), 761-784. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00279.x>
- McAdams, D. P. (2008). Personal Narratives and the Life Story. In John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research (3rd ed.)* (pp. 242-262). New York: Guilford Press.
- Olaniyan, O. S & Hystad, S. W. (2016). Employees’ psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pataki, F. (2001). *Élettörténet és identitás*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Pokol, B. (2005). Jegyzetek az erkölcs és a morál szerepéről a modern társadalmakban. *Jogelméleti Szemle*, 2005(3). <http://jesz.ajk.elte.hu/pokol23.html>
- Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K., & Friedland, B. (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101304. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). „What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1108/S1479-35712018000009017>
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005). Leading by biography: Toward a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29. <https://doi.org/10.1177/1742715005049348>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Veisz, A. (2013). *Bridge generáció. Álmodból üzletet: Prezi, Upstream, LogMeIn*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers’ positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Zoller, M. (2013). Oral history – A narratív interjú módszerre coachingban. *Tudásmenedzsment - A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája*, 14(1), 13-27. <https://docplayer.hu/169211929-Oral-history-a-narrativ-interju-modszerre-coachingban.html>

# FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LIII. ÉVFOLYAM, 2022)

A Vezetéstudomány szakfolyóirat évente két tematikus számot és két sorszámom felüli különszámot jelent meg. A tematikus számok a hazai tudományos élet egy-egy kiemelkedő, kurrens kutatási fókuszterületét mutatják be, a sorszámom felüli különszámok pedig egy-egy meghatározó szellemi műhely (egyetemi intézet vagy kutatócsoport) munkásságára hívják fel a szakmai közönség figyelmét.

Kérjük, hogy ha a 2022-es LIII. évfolyamban tematikus vagy különszám megjelentetését szeretné kezdeményezni, 2021. április 30-ig jelentkezzen szerkesztőségünknel. Kérjük, levelében jelölje meg a bemutatandó fókuszterületet vagy szellemi műhelyt és a szám gondozását vállaló vendégszerkesztő elérhetőségeit (Szerkesztőségi kontakt: Baksa Máté szerkesztőségi titkár: mate.baksa@uni-corvinus.hu, Primecz Henriett főszerkesztő: henriett.primecz@uni-corvinus.hu).

Tematikus számok minden évben júniusban és decemberben jelennek meg magyar nyelven.

Tematikus számot a kutatói közösséget jelentős mértékben foglalkoztató gazdálkodástudományi fókuszterületekkel kapcsolatban lehet kezdeményezni, és előnyt élveznek a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási stratégiai irányaihoz illeszkedő témák. A tematikus szám szerkesztői a Vezetéstudomány folyóirat publikációs gyakorlatát ismerő korábbi szerzők vagy bírálók lehetnek, és előnyt jelent, ha nemzetközi publikációs tapasztalatuk is van. További előnyt jelent, ha a vendégszerkesztőknek van tapasztalatuk szerkesztésben, különösen értékes, ha jó nevű nemzetközi lapnál van ilyen tapasztalatuk. A tematikus számok vendégszerkesztői vállalják, hogy a benyújtott cikkeket a lap online bírálati rendszerében gondozzák, és a szokásos bírálati folyamaton végig vezetik. A vendégszerkesztőknek a Vezetéstudomány szerkesztési elveit és gyakorlatát minden tekintetben be kell tartaniuk. A benyújtott pályázathoz minimum 15 olyan szakember nevét, affiliációját és elérhetőségét kell megjelölni, akik vállalják a bírálatot. A vendégszerkesztők a saját tematikus számukban egy cikkben szerepelhetnek társszerzőként a bevezető tanulmányon kívül. A

cikk, amelyben társszerző a vendégszerkesztő a szokásos bírálati folyamaton megy keresztül, amelyet az állandó szakterületi szerkesztők egyike kezel, azaz a saját cikket senki sem szerkesztheti. Egy tematikus számban 5-7 cikk jelenhet meg. Ha ennél több cikk készül el a témában, akkor a vendégszerkesztőnek maximum hetet kell kiválasztania úgy, hogy törekedjen a szerzői kör lehető legnagyobb diverzitására, vagyis a lehető legtöbb kutatóhelyről válasszon tanulmányokat. Azon cikkek, amelyek nem kerülnek be a tematikus számba, de sikeresen végig mentek a bírálati folyamaton, a rendes számok egyikében jelenhetnek meg. Ha ötnél kevesebb cikk készül el, az összeállítás tematikus szekcióként jelenhet meg. A tematikus számhoz készült felhívást legalább három hónapon keresztül hirdetni kell a Vezetéstudomány nyomtatott számaiban, a honlapon és a vendégszerkesztők kutatói hálózatában, hogy a lehető legtöbb potenciális szerzőt érje el a hír.

A sorszámom felüli különszámok az év bármelyik hónapjában megjelenhetnek, a szokásos számokkal párhuzamosan. A sorszámom felüli különszámok vendégszerkesztői vállalják, hogy a kiadás minden költségét finanszírozzák. Minden egyéb szempontból ugyanazok az elvek vonatkoznak a különszámokra, mint a tematikus számokra, azzal a kivétellel, hogy ennek szerzői felhívását nem kötelező minden szerző felé nyitva tartani, illetve a hirdetni – bár ez nem tilos. Ha a különszám angol nyelvű, akkor a vendégszerkesztők vállalják, hogy minden cikk – a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztési elveivel összhangban – nemzetközi bírálati folyamaton megy keresztül, és a szerkesztők a benyújtott pályázati kérdőívvel együtt leadják 15 nemzetközi kutató nevét, affiliációját és elérhetőségét, akik előre egyeztetett módon felkérhetőek a cikkek bírálatára.

Az április 30-ig beérkezett tematikus szám és sorszámom felüli különszám kérelmeket a szerkesztőbizottság megvitatja, és május 30-ig legfeljebb két tematikus szám és legfeljebb két sorszámom felüli különszám támogatásáról dönt. E döntését a honlapján közzéteszi, és arról a számok vendégszerkesztőit értesíti.



