

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  
Szentay 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  
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).  
i: 06 80 444-444  
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

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

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LIII. ÉVF., MÁRCIUS

2022. 3. szám

## TARTALOM

### MÓRICZ PÉTER

A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK DIGITÁLIS KÉPESSÉGE A PANDÉMIA ELŐTT 2.

### BUZÁDY ZOLTÁN – WIMMER ÁGNES – CSESZNÁK ANITA – SZENTESI PÉTER

A MUNKAHELYI FLOW-ÁLLAPOTOT ELŐSEGÍTŐ VEZETŐI KÉSZSÉGEK ELEMZÉSE  
A KOMOLY JÁTÉK ESZKÖZÉVEL 19.

### KOVÁCS VAJKAI ÉVA

AZ ONLINE VÁSÁRLÁSI TÉRBEN SZERZETT TAPASZTALATOKBÓL EREDŐ  
MÁRKAELKERÜLÉS VIZSGÁLATA A FAST FASHION MÁRKÁK  
PÉLDÁJÁN KERESZTÜL 34.

### ZARÁNDNÉ VÁMOSI KORNÉLIA – KOVÁCS ILDIKÓ

HOGYAN ÍRJUNK VONZÓ ÁLLÁSHIRDETÉST? – A LEGFONTOSABB JELENTKEZÉST  
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK FELTÁRÁSA ÁLLÁSHIRDETÉSEK ÉRTÉKELEMZÉSÉN  
KERESZTÜL 48.

### ZSÓTÉR BOGLÁRKA – NÉMETH ERZSÉBET – MÉSZÁROS ARANKA

A FELŐOKTATÁSBAN TANULÓ FIATALOK JELLEMZÉSE PÉNZÜGYI CÉLJAIK,  
ATTITÜDJEIK ÉS MAGATARTÁSUK MENTÉN 60.

### FARKAS-KIS MÁTÉ

A RACIONALITÁS VÉGVÁRAI – A SZÁMSZERŰSÍTÉS MEGJELENÉSE AZ ÜZLETI  
DÖNTÉSEKBEN 73.



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

www.vezetestudomany.hu

# A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK DIGITÁLIS KÉPESSÉGE A PANDÉMIA ELŐTT

## DIGITAL CAPABILITIES OF HUNGARIAN COMPANIES BEFORE THE PANDEMIC

A tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképesség kutatásának 2019-es adatfelvétele alapján a magyarországi vállalatok digitális képességét vizsgálja. Az elméleti háttér lehatárolja a digitalizálás, a digitalizáció és a digitális átalakulás fogalmát. Kitér a technológia és a digitális stratégia digitális átalakulásban betöltött szerepére, és értelmezi is ezeket a digitalizáció kontextusában. Az elemzés a digitalizációs felkészültség kapcsán a vezetői felkészültség, a tudatosság és tervezés, a képességek és erőforrások, valamint a nyitottság és fogékonyság faktorok mentén öt klaszterbe sorolja a mintában szereplő vállalatokat. Ezután bemutatja a vállalatok digitalizációt megalapozó informatikai háttérét és céljait, a klaszterek közötti különbségekre is rámutatva. A klasztereket a digitalizáció felé tett lépéseik mentén is összehasonlítja öt digitalizációs területen: vezetői döntések, beszállítókapcsolatok, termelés és szolgáltatásnyújtás, vevőkapcsolatok, termékek-szolgáltatások digitalizációja. A klaszterek digitalizációs felkészültségének és kezdeményezéseinek elemzése alapján a tanulmány következtetése, hogy a digitalizációs felkészültség a digitalizációs projektekkel párhuzamosan fejlődik.

**Kulcsszavak:** digitalizáció, digitális átalakulás, digitális felkészültség, vállalati versenyképesség, magyarországi KKV-szektor

Based on the 2019 Corvinus University of Budapest competitiveness survey, this paper examines the digitalization capabilities of Hungarian companies. The theoretical background defines the concepts of digitalization and digital transformation, covering the role of technology and strategy in digital transformation. The analysis groups the sampled companies into five clusters based on the leadership preparedness, awareness and planning, skills and resources, and openness and responsiveness factors of digitalization readiness. The paper presents the IT background and goals of the companies that drive the digitalization, also pointing out the differences between clusters. It compares five digitalization areas across clusters: digitalization in managerial decisions, supplier relationships, production and service delivery, customer relationships, and products and services. Based on analysis of the digitalization readiness and digital initiatives of the clusters, the study concludes that digital capabilities are evolving in parallel with digitalization projects.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, digital capabilities, corporate competitiveness, Hungarian SME sector

### Finanszírozás/Funding:

Az adatfelvételt az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával a TÁRKI Zrt. végezte. A tanulmány a TKP2020-NKA-02 számú projekt keretében, a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a Tématerületi Kiválósági Program finanszírozásában valósult meg.

The data collection, financed by the OTP Bank and the Business Economics Science and Education Foundation (VTOA), was managed by TÁRKI Social Research Institute. The paper has been prepared within the project no. TKP2020-NKA-02 which has been implemented with the support provided from the National Research, Development and Innovation Fund of Hungary (NFKIH), financed under the Thematic Excellence Programme (TKP) funding scheme.

### Szerző/Author:

Dr. Móricz Péter<sup>a</sup> (peter.moricz@uni-corvinus.hu), egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 07. 12-én, javítva: 2021. 10. 23-án és 2022. 02. 08-án, elfogadva: 2022. 02. 08-án.

The article was received: 12. 07. 2021, revised: 23. 10. 2021 and 08. 02. 2022, accepted: 08. 02. 2022.

A digitális átalakulás a 2010-es évek végére az üzleti és menedzsment-szakirodalom általánosan elfogadott témájává vált, összhangban azzal, hogy a gazdálkodó szervezetek gyakorlatára mind nagyobb hatással van a technológiai fejlődés (Vial, 2019). A vállalati szférában

a digitalizáció – mint az innovatív technológiákban rejlő lehetőségek üzleti kiaknázása – az informatika hagyományos szerepén túlmutató módon újítja meg az üzleti folyamatokat, a termékeket-szolgáltatásokat és az üzleti modelleket. Bonnet és Westerman (2021), akik – szerző-

társakkal és a CapGemini tanácsadócéggel együtt – éppen egy évtizeddel ezelőtt készítették el a digitális átalakulás gyakorlatát megalapozó elemzésüket (Westerman, Calmégane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011) – úgy látják, hogy a jelenkor kihívása immár az, hogy hogyan válhatnak a vállalatok és felső vezetőik a digitális átalakulás „mestérévé”. A szerzők szerint folyamatossá váló transzformációs kihívás egyszerre igényel *digitális képességeket* (különböző működéselemek innovatív technológiákra épített fejlesztése) és „*leadership*” képességeket (a szükséges szervezeti változás módszeres felvázolása és előre mozdítása). Tanulmányunk az előbbivel foglalkozik: azt vizsgáljuk, mennyire felkészültek a magyarországi vállalatok az innovatív technológiák beépítésére, és milyen irányba mutatnak ilyen jellegű fejlesztéseik, azaz hogyan jellemezhető a digitális képességük.

Az elmúlt néhány évben több kutatás is foglalkozott a hazai vállalatok digitális átalakulásával. Demeter és szerzőtársai (2020) szektorokon átívelő módon, esettanulmányokon keresztül vizsgálták a jelenséget. Horváth és Szabó (2019) interjúalapú kutatása a digitális átalakulás hajtóerőire és korlátaira fókuszált. Más szerzők valamilyen vállalati részterület vagy szektor digitális átalakulását kutatták, például az online marketingaktivitást (Lányi, Hornyák & Kruzslicz, 2021), a gyártóvállalatokat (Demeter, Losonci, Szász & Rácz, 2020), vagy a startup vállalkozásokat (Szerb, Komlósi & Páger, 2020) vizsgálva. A globális vállalatok hazai leányaira vonatkozó kutatások is folytak (Szalavetz, 2020). Nagymintás, általános vállalati kört vizsgáló felmérésekből kevesebb született Magyarországon (például Fehér, Szabó & Varga, 2017).

A digitális átalakulással kapcsolatos kutatások gazdagítására adott lehetőséget az, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatóprogramjának 2019-es adatfelvétele során új, önálló kutatási irányként jelent meg a digitalizáció. A kutatásról készült gyorsjelentés rámutatott, hogy – az internetes vállalatok és az e-business első hulláma után húsz évvel (Drótos & Szabó, 2001) – 2019-re „az információtechnológiai fejlődés gazdaságot, üzletet átalakító hatása ismét előtérbe került” a vállalatvezetők gondolkodásában (Chikán, Czákó, Losonci & Kiss-Dobronyi, 2019, p. 26). A mintában szereplő vállalatok 78 százaléka szerint a versenyben maradáshoz – esetenként versenyelőny szerzéshez – fejlett vállalati informatika szükséges (Móricz, 2021). Tanulmányunk szempontjából azonban az információtechnológia (IT) helyett a digitalizáció az a központi fogalom, amivel közelebb kerülhetünk ahhoz, hogy feltárjuk a hazai vállalatok digitális képességének sajátosságait, amelyek a digitális átalakulásban való „mesterré” váláshoz szükségesek. Három fő kérdésünk:

- Hogyan jellemezhető a hazai vállalatok digitalizációs felkészültsége?
- Milyen informatikai háttér és digitalizációs célok jellemzik a különböző digitalizációs felkészültségű vállalatokat?
- Milyen fókuszterületeken indult el a digitalizáció a mintában szereplő vállalatoknál? Milyen példával szolgálnak e tekintetben a digitalizációban előrébb járók?

Fókuszunkban a vizsgált mutatók abszolút értéke helyett azok egymáshoz képesti erőssége, a magyarországi összkép áll. Terjedelmi korlátok miatt az eredmények nemzetközi felmérésekkel való összevetésére itt nem térünk ki.

## Elméleti háttér

Ahhoz, hogy a tanulmány középpontjában álló digitalizáció fogalmát körbejárhassuk, meg kell különböztessük a digitalizálást, a digitális átalakulást és a digitális stratégia fogalmát is. A digitalizálás (digitization) és a digitalizáció (digitalization) kifejezés nyelvi szempontból magyarul is épp olyan esetlegesnek látszik, mint angolul. Mostanra azonban a szakirodalomban elfogadottá vált, hogy szükséges a két szó közötti különbségtétel az eltérő jelentéstartalom elválasztására. A *digitalizálás* (*digitization*) – mint tartalmak digitális rögzítése és tárolása – az analóg információk digitális formátumra való átalakítására utal, tehát például anyagok szkennelése vagy a papírmentes iroda sokat hivatkozott távlati céljára (Gobble, 2018; Fischer, Imgrund, Janiesch & Winkelmann, 2020; Marciniak, Móricz & Baksa, 2020; Verhoef et al., 2021). Fischer és szerzőtársai (2020, p. 2) szerint a digitalizálás teszi lehetővé a *digitalizációt* (*digitalization*), mely paradigmában „az információtechnológia (IT) a versenyképesség és a vevőelégedettség sarkalatos összetevőjévé vált”. A digitalizáció során a technológiát „az érték új módokon való előállítására és megragadására” használjuk, tehát maga az üzletmenet is változik (Gobble, 2018, p. 56). Míg a digitalizáció a technológia adta „új lehetőségek kiaknázása, addig a *digitális átalakulás* (*digital transformation*) a gazdaságok, intézmények, társadalmak rendszerszintű átszervezésének folyamatoként határozható meg” (Matarazzo, Penco, Profumo & Quaglia, 2021, p. 643). Ezt a rendszerszintű átszervezési folyamatot ragadja meg Vial (2019) fogalom meghatározása is. A szakirodalom 23 kiemelt definíciójának módszeres elemzése alapján arra jutott, hogy a digitális átalakulás egy „olyan folyamat, amely azzal fejleszti a vizsgálat egységét (például egy vállalatot), hogy azt lényeges jellemzőinek – információs, számítástechnikai, kommunikációs és hálózati technológiák kombinációjára alapozott – jelentős megváltoztatására sarkallja” (Vial, 2019, p. 121). Tehát a digitalizációval szemben nem a közvetlen technológiaalkalmazáson van a hangsúly a digitális átalakulásnál, hanem egy több szálon folyó szervezeti változáson (Gobble, 2018), a folyamatos környezeti (elsősorban technológiai) változásra való fogékonyságon, illetve az ehhez szükséges szervezeti (ún. digitális) képességek kiépítésén (Sebastian et al., 2017). Vial (2019) szándékosan kerüli a „digitális”, „innovatív” vagy „átütő erejű” jelzőket a technológia kapcsán, és azok homályossága miatt inkább Bharadwaj, El Sawy, Pavlou és Venkatraman (2013) technológiatípusaival biztosítják a meghatározás fogalmi tisztaságát és jövőállóságát.

Más szerzők szorosabban kötik a digitalizáció és a digitális átalakulás fogalmát adott technológiákhoz. Sebastian és munkatársai (2017) a SMACIT betűszóval foglalják össze az általuk legfontosabbnak tartott öt technológiát. (A baseballból vett „smack it” kifejezésre utalva, ami a dolgok

gyors és egyszerű véghezvitelét jelenti.) Ezek: a *közösségi hálózatok* (social media), a *mobiltchnológia* (mindenütt jelen lévő informatika, 5G, viselhető eszközök, kiterjesztett és virtuális valóság), a *haladó elemzőeszközök* (advanced analytics, big data, smart data, prediktív, azaz előrejelző módszerek), a *felhőinformatika* (cloud) és a *dolgok internete* (Internet of Things, ide értve a szenzorokat, a gépek közötti – M2M – kommunikációt és az összekapcsoltságot). Vannak azonban olyan innovatív technológiák, amelyek ebből a felsorolásból kimaradnak, vagy amelyekre a SMACIT nem eléggé irányítja rá a figyelmet. Egyrészt az *ipar 4.0* – lásd Losonci, Takács és Demeter (2019) rendszerező tanulmányát – specifikusabb technológiái, például az additív gyártás (3D nyomtatás), a digitális iker (digital twin), az ön-járó eszközök, vagy tágabban az elektromobilitás. Másrészt kulstechnológiának tekinthető a szellemi munkakörökben jelentős változásokat elindító „*fehégalléros*” robotok (chatbotok, RPA szoftverrobotok) megjelenése, és az ennél is tágabb hatású gépi tanulás és mesterséges intelligencia (Marciniak et al., 2020), valamint a blokklánc (Tapscott & Tapscott, 2016) is. Azonban Sebastian és szerzőtársai (2017) is rámutattak, hogy a vállalatból kifelé irányuló, agilis technológiai megoldások – elnevezésük szerint: digitális szolgáltatási platform – feltételeznek egy stabil technológiai háttérrel adó „működési gerinchálózatot” a vállalatoknál. Így különösen az integrált vállalatirányítási (ERP) rendszereket, az ügyfélkapcsolati (CRM) alkalmazásokat, a folyamatmenedzsment (BPM) és workflow megoldásokat, vagy a dokumentummenedzsment és kollaboráció eszközeit. A gyakorlatban számos vállalatnál az ilyen érettnek tekintett (ún. mainstream) technológiák is a digitalizációs projektek fókuszába kerülnek (Baksa, Freund, Demeter & Losonci eds., 2021).

A sokféle technológiát általánosítva Bharadwaj és szerzőtársai (2013) az információs, számítástechnikai, kommunikációs és hálózati technológiák felhasználására épülő értékteremtést nevezik digitális stratégiának. A *digitális stratégia* tehát leginkább a digitalizációhoz kapcsolódó fogalom, a digitalizációval kapcsolatos célok és az ahhoz vezető kezdeményezések rendszere a szervezeti stratégián belül. Lipsmeier, Kühn, Joppen és Dumitrescu (2020, p. 175) tizenkét szakirodalmi definíció szintetizálásával arra jutott, hogy „a digitális stratégia a vállalat átfogó jövőképét írja le a digitalizáció kontextusában, a szükséges stratégiai intézkedéseket is beleértve”, különböző időtávon konkrét „célokat és lépéseket is meghatározva a termékek, szolgáltatások, az értékteremtés, valamint a vállalati szervezet és kultúra kapcsán”.

Kérdés, hogy a digitális átalakulás sikerében a fent kifejtett technológia vagy a digitális stratégia szerepe fontosabb. Kane, Palmer, Phillips, Kiron és Buckley (2015) 127 országra kiterjedő, 4.800 vállalatvezetőt megkérdező felmérés alapján amelltt érveltek, hogy a digitális átalakulás leginkább a stratégián múlik. Tanulmányuk ráirányította a figyelmet a *digitalizációs felkészültség* fontosságára, ezen belül olyan elemekre, mint a felsővezetői elkötelezettség, a szervezeti tagok digitális készségei és képességei, vagy az innovációra és a kockázatvállalásra való nyitottság. Lipsmeier és szerzőtársai (2020) digitális stratégia

modellje a digitális vezérelveket, a stratégiai irányokat és a felelősöket emeli ki a célrendszer oldaláról, a digitális kultúrát, a digitális képességeket, az értékteremtő partnerkapcsolatokat és az informatikai háttérrel pedig az előfeltételek oldaláról. Kidschun, Hecklau, Orth, Wackernagel és Singer (2019) különböző digitális érettségi modelleket összehasonlító tanulmányában arra jutott, hogy a technológiai összetevő szerepel a legtöbb keretmodellben, de emellett szintén jellemző elem a stratégia és a folyamatok, a kultúra és az emberek, valamint a partnerkapcsolatok.

A szakirodalomban a digitális felkészültség (a sikeres digitális átalakulás előfeltételei) és a digitalizáció fókuszterületei gyakran átlapolnak. Bonnet és Westerman (2021) kilenc digitális képességet azonosít – némileg felülvizsgálva a népszerű modell korábbi, 2014-es változatának elemeit. Három-három elem jelenik meg a vevőélmény (vevőélmény megtervezése, ügyfélismeret, érzelmi elkötelezés), a működés (folyamatautomatizálás, összekapcsolt és dinamikus működés, adatvezérelt döntések) és a munkavállalói élmény (robotizálás és kiterjesztett valóság, tanulási képesség, rugalmas munkaerőbevonás) területén. Ezt a kilenc elemet az üzleti modell (digitális továbbfejlesztések, adatalapú szolgáltatások, többoldalú platformok) és a digitális IT-platform (háttérrendszerek, agilis külső felületek, adatplatform) foglalja keretbe. A lehetséges digitalizációs fókuszok egy rendszerezését adja Vial (2019), amikor négy változást azonosít az értékteremtésben. Az értékajánlat kapcsán főként a szolgáltatók jelenlétét hangsúlyozza, az értékáramlói kapcsolatok mentén pedig a közvetítők kiesését vagy beékelődését, a hálózati együttműködést, illetve az együttes értékteremtést (co-creation, prosumerek). Harmadikként a digitális csatornákat említi (új csatornák, algoritmikus döntéshozatal és szenzorok, okos beszerzés), végül pedig az agilitást és a kettős képességet. Az agilitás Vial (2019) modelljében elsősorban szenzorok és haladó elemzés révén valósul meg, a kettős képesség pedig az informatikával szembeni kettős kihívással függ össze (kétsebességes IT, stabil alapok és üzemeltetés, valamint gyors ügyféloldali fejlesztések egyidejűleg). Vial (2019) az IT-alapú szervezeti átalakulástól is megkülönbözteti a digitális átalakulást, ami már több technológiát kombinál, gyakrabban kérdőjelezi meg a meglévő kereteket és irányul a folyamatok vagy az üzleti modell alapvető megváltoztatására.

A digitális átalakulásról szóló cikkek alapján kiemelhető az üzletimodell-innováció. Ez Sebastian és szerzőtársai (2017) alapján két alapvető irányra bomlik: a termékek-szolgáltatások („digitális megoldások”), illetve a vevőkapcsolatok átalakulása („vevők elkötelezése”) mentén. Számos szerző emellett hangsúlyos elemként tekint az üzleti folyamatok digitális átalakítására is (például Fichman, Dos Santos & Zheng, 2014; Hess, Matt, Benlian & Wiesboeck, 2016; Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017). Daubner és Lips (2017) öt pillérből álló modellje (magyarul idézi: Marciniak et al., 2020) ezekkel összhangban foglalja össze a digitalizáció fókuszterületeit: az üzleti modell, a termék (vagy szolgáltatás), a vevőkapcsolatok, az elsődleges – termelő, illetve szolgáltatásnyújtási – folyamatok, valamint a támogató és vezetési folyamatok

digitalizációját. Ez utóbbiba sorolva a beszerzés, a HR, a pénzügy-kontrolling és tágabban az adatvezérelt vezetői döntéshozatal területét is.

A fentiek alapján a szakirodalom továbbfejlesztése szempontjából is indokolt kérdés, hogy a digitalizációs felkészültség és a digitalizációs kezdeményezések fókuszterületei hogyan kapcsolódnak össze. A digitális képességek kiépülése egy olyan kérdéskör, amelyben Verhoef és szerzőtársai (2021) friss szakirodalom-áttekintése szerint is indokolt további kutatást végezni. Magyarországon pedig szűkén vagyunk az ezt a kérdéskört nagymintás adatfelvétel segítségével, a hazai vállalatok teljes spektrumán vizsgáló elemzéseknek is.

## Módszertan

Kutatási kérdéseink megválaszolásához a „Versenyben a világgal” kutatóprogram 2019-es felmérésének adatait elemeztük. A kutatóprogram 1996 óta vizsgálja nagymintás kvantitatív felmérésekkel a hazai vállalati szféra versenyképességét (Chikán et al., 2019). Felmérésenként részben változó kérdőíve a vállalati működés szinte minden területét lefedi, a válaszadók pedig a vonatkozó szakterületi (termelési, kereskedelmi, pénzügyi) vezetők és az első számú vezető. A hatodik adatfelvétel 2018 októbere és 2019 júliusa között zajlott a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának szervezésében. A mintavételi keretet a KSH aktuális vállalati adatbázisa alapján, valamivel több mint négyezer, Magyarországon működő, önálló jogi személyiséggel rendelkező, ötven főnél több alkalmazottat foglalkoztató cég jelentette. A mintavétel vállalati méret (létszám), ágazat és terület (régió) szerinti rétegzéssel történt. Összesen 234 vállalat töltötte ki a kérdőívet, majd az adatminőség ellenőrzését követően 209 fős minta alakult ki (1. ábra). Wimmer és Csesznák (2021, p. 46) értékelése alapján, bár a kialakult minta „a teljes sokaságra (a Magyarországon tevékenykedő társas vállalkozások) vonatkozóan nem tekinthető reprezentatívnak, ám a vizsgálat szempontjából fontosnak tekintett ágazatok szerinti megoszlás szerint igen”, „a kutatási programban megcélzott vál-

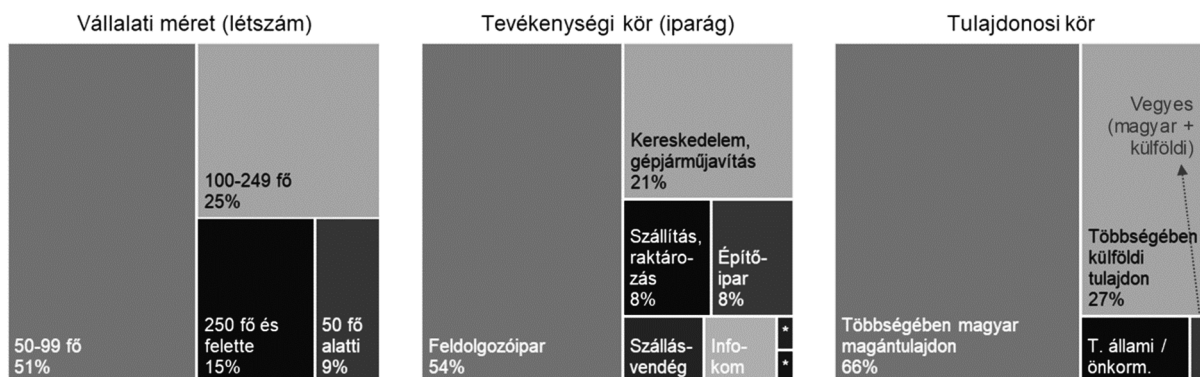
lati körben a létszám és a fő tevékenységi kör szerint jó reprezentativitással bír”.

A kutatók az adatbázist anonimizáltan kapták meg és elemezték. Túl a kérdőívekben feltett kérdések változón, az adatbázis ún. közös változókat is tartalmaz. A vállalatméret, a tulajdonosi kör, az iparág és az export mértéke alapján képzett csoportosítások a Bisnode üzleti adatbázisára támaszkodva készültek. Emellett a kérdőívre adott vezetői válaszok képezték az alapját a vállalati reagálóképesség (változásokhoz való viszonyulás) és a vállalati teljesítmény klasztereinek (részletesen lásd Wimmer & Csesznák, 2021), melyekre jelen tanulmányban is támaszkodunk.

Kutatási kérdéseink, az elméleti háttérben írtak és a versenyképességi felmérés kérdőívkérdései alapján a 2. ábra szerinti elemzési keretet állítottuk össze. Ahol lehetett, ellenőrző változókat is használtunk: a vizsgált jelenséget több különböző, esetenként más vezető által megválaszolt kérdésekkel is vizsgáltuk. A digitalizáció kiindulópontjának tekinthető digitális felkészültséget a szakirodalomra és korábbi kutatásokra támaszkodó kérdésekkel mérte a kérdőív. Az informatikai háttérrel a termelés kérdőív hagyományos információmenedzsment blokkja segítségével kaptunk képet. A digitalizációs céloknál a szakirodalomban jellemző célokat (lásd Horváth & Szabó, 2019; Verhoef et al., 2021) sorolta fel a kérdőív. A digitalizáció fókuszterületeinél az elméleti háttérben bemutatott öt pillértől kis mértékben el kellett térnünk. Az üzleti modell digitalizációjára vonatkozóan nem tartalmaz elég részletes kérdéseket a kérdőív, míg a támogató és vezetési folyamatok digitalizációja pilléren belül az adatvezérelt döntések és a beszerzés-beszállítói kapcsolatok témakörre irányuló kérdésekkel dolgozhattunk. Így a következő öt digitalizációs területet elemeztük: haladó elemzéseket használó, adatalapú vezetői döntések; beszállítói kapcsolatok digitalizációja; termelési (illetve szolgáltatásnyújtási) folyamat digitalizációja; vevőkapcsolatok digitalizációja; termék (vagy szolgáltatás) digitalizációja – ez utóbbinál az „intelligensebb”, Porter és Heppelmann (2014) nyomán „okos és összekapcsoltnak” nevezhető megoldásokra gondolva.

1. ábra

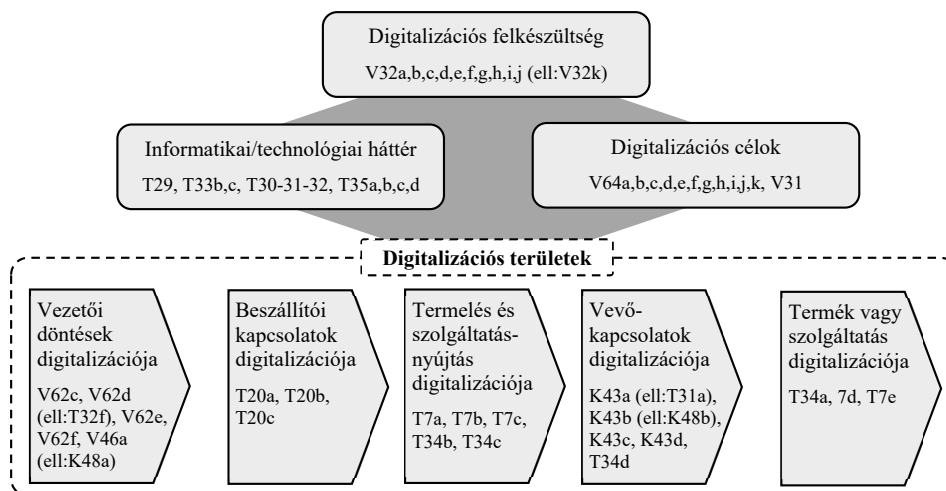
### A minta jellemzői



\* Csillaggal jelöltek: Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység; ill. művészet, szórakoztatás, szabadidő

Forrás: saját szerkesztés

Elemzési keret (a kérdőíves felmérésből vett változók azonosítójával)



Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált változók legtöbbje ötfokozatú Likert-skálán feltett kérdés, tehát a válaszadó vezető ítélte meg, hogy vállalatukra „5–teljes mértékben” vagy „1–egyáltalán nem” jellemző az adott állítás. Ezek érvényességét részben meg tudtuk erősíteni a már említett ellenőrző változók bevonásával. A változókat SPSS statisztikai programcsomag segítségével elemeztük.

### Eredmények

Kutatási eredményeinket az elemzési keret (2. ábra) elemei mentén válaszoljuk meg. Először a mintában szereplő vállalatok digitális felkészültségét részletezzük, külön kitérve az informatikai (technológiai) háttér és a digitalizációval kapcsolatos célok kérdéskörére. Ezt követően az öt digitalizációs területről született eredményeket fejtjük ki. Végül feltárjuk, hogy a különböző digitalizációs felkészültségű vállalatok csoportjai milyen kezdeményezéseket mutattak az öt digitalizációs területen.

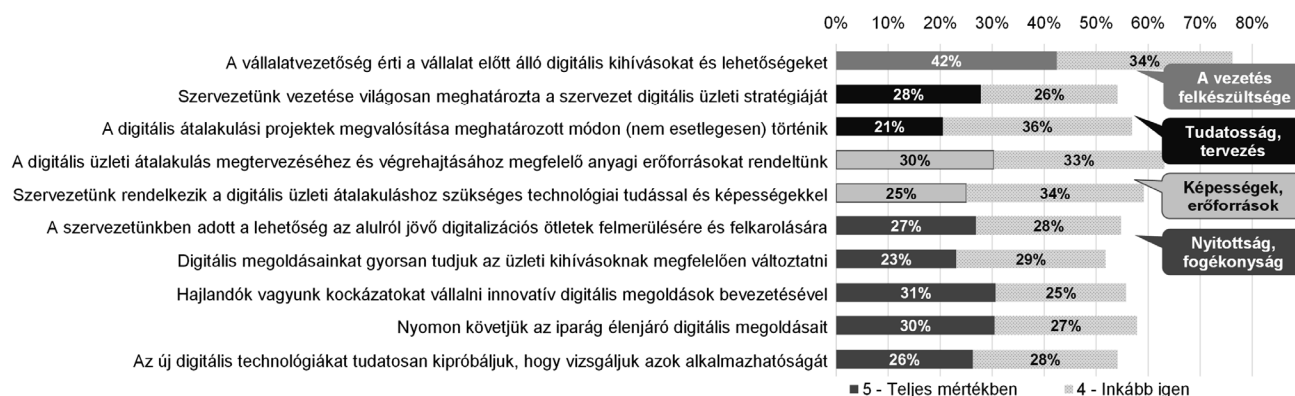
### Digitális felkészültség

A vállalatok digitális felkészültségét kilenc változóval mérte a kérdőív. A változók mögötti szempontrendszer Kane és szerzőtársai (2017) felmérésére építve, a Forrester Research (Gill & VanBoskirk, 2016), a St. Gallen-i Egyetem (IWI-HSG & Crosswalk AG, 2015), valamint a BCE Informatikai Intézet (Fehér et al., 2017) kérdőíveinek felhasználásával állították össze. A válaszadók – a vezérigazgatói kérdőív részt kitöltők – Likert-skálán viszonyulhattak a digitális felkészültségre vonatkozó állításokhoz, ahol az 5-ös érték a teljesen érvényes a vállalatra, az 1-es az egyáltalán nem érvényes válasznak felelt meg. A mind a kilenc szempontot értékelő vállalatok száma 195, az ő válaszaik alapján Wimmer és Csesznák (2021) négy faktort azonosított (3. ábra).

Az első faktor egyetlen változóból áll és a vállalatvezetőség digitalizációval kapcsolatos felkészültségét jelzi. A mintában szereplő vállalatok kétötöde (42%) teljes mértékben érvényesnek tartja, hogy a vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket. A második faktor a digitális tudatosságot és tervezést fedi

3. ábra

A digitális felkészültség szempontjai és faktori



Forrás: saját szerkesztés

le. Ezen belül a felmért vállalatok 28 százaléka rendelkezik digitális stratégiával és 21 százalékuknál van a digitalizációs projekteknek előre meghatározott keretük. A harmadik, digitális képességek és erőforrások faktor is két változót fed le. A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához szükséges anyagi erőforrások tekintetében tízből három vállalat (30%) teljesen felkészültnek tartja magát, ez az arány a technológiai tudás és képességek tekintetében valamivel alacsonyabb (25%). A negyedik faktor öt olyan változót foglal magába, amelyek a digitalizációt támogató kultúrával, a digitalizációra való nyitottsággal és fogékonysággal függenek össze. A minta átlagában ezen belül az innovatív digitális megoldásokhoz szükséges kockázatvállalás (31%) és az iparág élenjáró digitális megoldásainak nyomon követése (30%) kapcsán tartják magukat a legtöbben kifejezetten felkészültnek. Az arány valamivel alacsonyabb az alulról jövő digitalizációs ötletek felkarolása (27%), és a digitalizációs ötletekkel való tudatos kísérletezés (26%) esetében. A digitális megoldások gyors változásra azonban csak a válaszadók 23 százaléka képes igazán, ez a szempont teljesül a legkevésbé a kilenc digitális felkészültségi tényező közül.

A digitális felkészültség négy faktora alapján Wimmer és Csesznák (2021) klaszterelemzéssel öt csoportra osztotta a mintát. A vállalatok bő harmada „digitalizációban tudatos”, mind a négy faktor mentén kiemelkedő (4. ábra). „Erőforráshiányos fogékonyaknak” nevezték el a második legnagyobb klasztert, melynek vállalatai felsővezetői és kulturális szempontból kifejezetten felkészültnek tartják magukat (még az előző klaszternél is magasabb arányban), de elmaradnak a „tudatosaktól” az erőforrások (pénzügyi erőforrás, tudás) és a tervezettség (digitális stratégia, projektkeretek) területén. A minta tizedét kitevő „digitalizációra felkészülők” klaszter vállalatai erőforrások tekintetében felkészültebbnek látszanak, de jóval kevésbé jellemző rájuk a tervezettség, és elmaradnak a nyitottság és fogékonyság terén is. A minta hatodát kitevő „digitalizációban lemaradók” szinte minden változó mentén alulteljesítenek. Ez nem jelenti azt, hogy teljesen elzárkóznának, hiszen a változóknál mért 2,5 körüli átlag nem marad el jelentősen az 1-5 skála 3-as középértékétől.

Inkább azt feltételezhetjük, hogy reálisan látják saját korlátaikat. Az ötödik klaszter (11% a mintában) ebben tér el: a „tétlen elzárkózók” körében a felső vezetés – válaszuk szerint – világosan látja a digitalizációs lehetőségeket, de hiányoznak a tervek és az erőforrások is, a digitalizációra való szervezeti fogékonyság pedig látványosan kisebb a minta többi részével összevetve. E vállalatok döntően a „követők” vagy a „jövendelműködésben elmaradók” csoportba tartoznak a vállalati teljesítmény szempontjából.

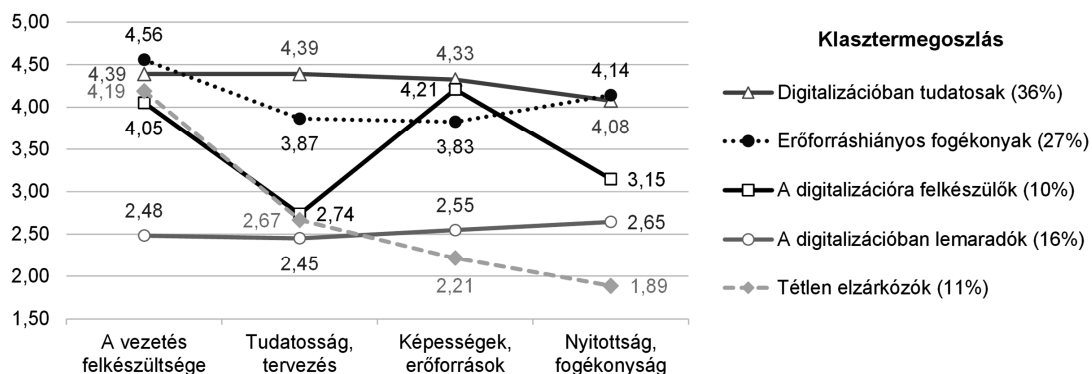
A fenti öt klasztert igazolja vissza az a kérdőív-változó, mely a „digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk” kérdést tette fel mérlegelésre. A legmagasabb átlagpontszámmal (4,09 egytől-ötig Likert-skálán) a „digitalizációban tudatosak” értékelték az állítást, az „erőforráshiányos fogékonyak” szorosan követik őket (3,92). Kritikusan értékeli azonban magukat ebből a szempontból a „digitalizációra felkészülők” (2,68) és a „digitalizációban lemaradók” (2,35). A „tétlen elzárkózók” jellemzően nem gondolják, hogy közvetlen versenytársaik előtt járnak a digitalizációban (1,76-os pontszám).

### Informatikai/technológiai háttér

A digitalizáció megvalósítását megalapozó informatikai, illetve technológiai háttérrel két oldalról vizsgáljuk: a felületrendszer (informatikai költségvetés és szervezet) és a technológia (alkalmazásportfolió) felől. Az informatikai költségvetésről a válaszadó vezető a nettó árbevételéhez viszonyítva, az utolsó három év átlagában nyilatkozott. Ez alapján négy hasonló méretű részmintát azonosítottunk. A vállalatok 21 százaléka árbevétel-arányosan öt százalék felett költ az informatikára. Három és öt százalék közötti, valamint egy és három százalék közötti költségvetést a minta 26-26 százaléka jelentett. Kedvezőtlennek értékeljük azonban, hogy a vizsgált vállalatok 27 százaléka legfeljebb az árbevételének egy százalékát fordítja a vállalati informatikára, ami aligha lehet elégséges alap a digitalizációhoz. Ez látszik a digitalizációs felkészültségi klaszterekkel való összevetésben is. A „digitalizációban tudatosak” körében az öt százalék feletti mutató volt a jellemző érték, az „erőforráshiányos fogékonyak” csoportjában a három és öt százalék közötti költés. A „digitalizációra fel-

4. ábra

A digitalizációs felkészültségi klaszterek összevetése



Forrás: saját szerkesztés

készülők” klasztere vegyes képet mutat, de a leggyakoribb az egy és három százalék közötti mutató, és egyáltalán nem találtunk öt százalék feletti költést. A „digitalizációban lemaradók” és a „tétlen elzárkózók” többségének (63, illetve 61%) informatikai költségvetése az árbevételük egy százalékánál is kevesebb.

Az informatikai szervezet összetétele kapcsán valamivel kisebb különbséget találtunk a klaszterek között. A „digitalizációban tudatosak” és az „erőforráshiányos fogékonyak” 77, illetve 78 százaléka inkább vagy teljesen egyetért azzal, hogy kapacitásban és kompetenciában kiemelkedő az informatikai szervezet munkatársainak összetétele. A másik három klaszter vállalatai inkább közepesnek ítélték meg informatikai szervezetüket. A minta egészére nézve ez azt jelenti, hogy ötből három vállalatnál (60%) az informatikai szervezet képessége inkább erősségnek tekinthető, gyenge pont lehet viszont minden hatodik vállalatnál (1-es vagy 2-es Likert-skálaérték a válaszadók 16 százalékánál). Az informatikai szervezet munkatársai jellemzően megfelelő módon ismerik a szervezet alaptevékenységét a válaszadók szerint. 73 százalék értett ezzel inkább vagy teljes mértékben egyet, miközben csupán hét százalék a „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” válaszadók aránya. Összességében az informatikai szervezet – bár közismerten nehéz jó szakembereket toborozni – nem tűnik a digitalizáció gyenge pontjának a kutatás alapján.

A vállalat informatikai alkalmazásportfólióját három területre bontva mérte a kérdőív: általános (pl. ERP, dokumentummenedzsment), funkcionális (pl. CRM, CAD/CAM) és digitalizációs (pl. közösségi média, big data) technológiák mentén. Arra is rákérdezett, hogy az adott területen kulcsrakész (dobozos) szoftvert, saját fejlesztésű alkalmazást, vagy – digitalizációt hajtó technológiaként – felhőalapú szolgáltatást (software as a service) használnak-e (több választ is megjelölhettek). A digitalizáció háttérrendszereinek központi magját jelentő integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) elterjedtsége a mintában 69 százalék (5. ábra). Ez jelentősen nagyobb arány a kutatási program korábbi felméréséhez képest, de így is jelentősen elmarad a fejlett országokban jellemző aránytól. Jellemző

a vásárolt szoftverek használata (80%), de minden hatodik vállalat (16%) saját fejlesztésű ERP-t használ, és a válaszadók hét százalékánál van felhőalapú vállalatirányítási rendszer. Nagyjából háromból kettő vállalatnál (65%) találtunk CRM-rendszert: elterjedtség szempontjából a kereskedelem és az építőipar emelkedett ki a mintában. Bár a CRM a felhős megoldások tipikus területe, mintánkban a „software as a service” csak a CRM-et használó vállalatok 13 százalékánál jelent meg.

A vállalatok kicsivel több mint felénél (53-53%) működik dokumentummenedzsment vagy kollaborációs eszköz, illetve fejlettebb elemzési lehetőségeket kínáló riportkészítő megoldás. A felhőalapú megoldások itt sem gyakoriak (15%, ill. 9%). Folyamatmenedzsment-eszközök (BPM) és workflow rendszerek csak ötből két vállalatnál (43%, illetve 40%) lelhetők fel. Az előbbinél viszonylag magas (20%) a saját fejlesztés aránya, az utóbbi döntően (85%) „dobozos” megoldást jelent.

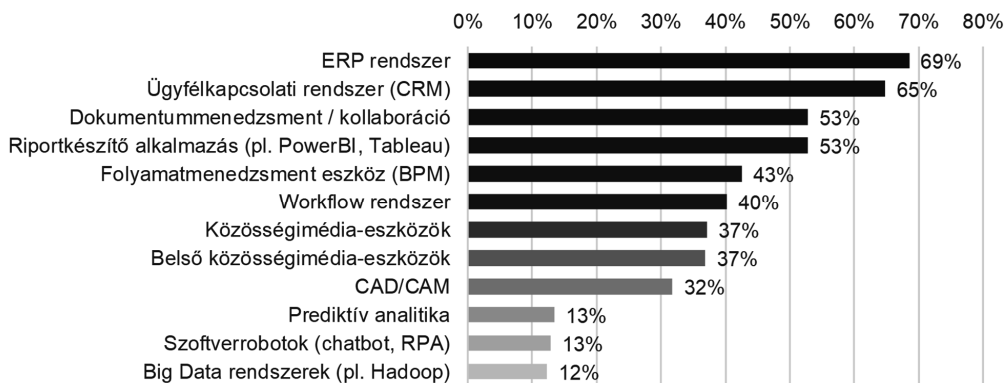
A közösségimédia-eszközök elterjedtségénél külön vizsgáltuk a „külső” (pl. LinkedIn, Facebook) és a „belső” (pl. Yammer, Slack) alkalmazások megjelenését a mintában, és mindkettő elterjedtségére 37 százalékot mértünk. Ezek legalább egyike a vállalatok közel kétharmadánál (66%) megjelenik, mindkettőt csupán a vállalatok nyolc százaléka használja. Számítógéppel támogatott gyártást vagy gyártástervezést (CAD/CAM) a mintában szereplő vállalatok 32 százalékánál találtunk. 32-39 százalék közötti arányt mértünk feldolgozóipari, logisztikai, infokommunikációs és építőipari vállalatoknál. Ahol alkalmazzák, ott 23 százalékban felhőalapú megoldásról számoltak be, aminél csak a közösségi média (40%), a levelezőrendszer (30%) és a webshopok (25%) esetében magasabb a felhőszolgáltatásként való igénybevétel előfordulása.

Az újabb digitális technológiák elterjedtsége a fentieknél alacsonyabb. Bár napjainkban sok szó esik az adatrobbanásról (big data), prediktív analitikai eszközökről és a szoftverrobotokról (chatbotok, RPA), ezek még nem épültek be a legtöbb vállalat életébe, hiszen a válaszadóknak csak 12-13 százaléka használja ezeket.

A digitalizáció szempontjából főként a fenti technológiák kiaknázásának képessége, a felhasználás irá-

5. ábra

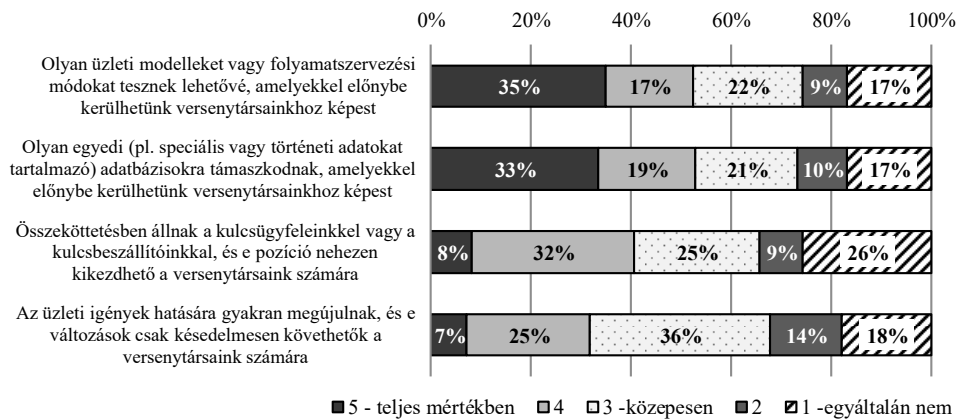
Az informatikai alkalmazások elterjedtsége



Forrás: saját szerkesztés



Az alkalmazásportfólió újító jellege



Forrás: saját szerkesztés

nyultsága számít. A 6. ábra ezért az alkalmazásportfólió újító jellegére fókuszál. A minta vállalatainak nagyjából egyharmada (35%, illetve 33%) úgy vélte, hogy az alkalmazásai beépülnek az üzleti modellbe, illetve a vállalati folyamatokba, vagy egyedi adatbázisokra támaszkodnak. Jóval kevesebb válaszadó gondolta, hogy az ellátási lánc mentén meglévő informatikai összeköttetések egyediek lennének (8%), vagy az informatikai rendszereik folyamatosan megújulnak (7%), pedig ez a digitalizációban sikeres vállalatok jellemzője a szakirodalomban. Összességében az alkalmazásportfóliót inkább gyengeségnek értékelhetjük. Bár korábbi felméréseinkhez képest fejlődést és a jövőre mutatóan pozitív terjedést is látunk egyes technológiáknál, valamint az alkalmazások versenyképességi hozzájárulását is felismerte a vállalatok harmada, a szakirodalommal és a nemzetközi tanácsadói felmérésekkel összevetve kulcsalkalmazások hiányoznak számos vállalatnál, és pont a kritikusnak számító ellátási lánc mentén hiányoznak az innovációk.

### Digitalizációs célok

A szakirodalom alapján a digitalizáció az informatika hagyományos alkalmazásán túlmutató célrendszert követ, ami önálló vezetői feladatot is jelent. A mintában tízből három vállalatnál (31%) van kinevezett digitalizációs vezető. Legnagyobb arányban (40-45%) a digitalizáció szempontjából tudatos vagy erőforráshiányos fogékony klaszterbe tartozó vállalatoknál. A válaszadók 22 százalékánál a vezérigazgató egyben a digitalizációért felelős vezető. Ez egy erős felsővezetői kiállást éppúgy tükrözhet, mint azt, hogy a terület még nem találta meg az igazi felelősét a szervezetben. Minden ötödik vállalatnál (19,5%) az informatikai vezető tölti be a digitalizációért felelős vezető szerepét. Más szakterületi vezetők (például marketing, pénzügy) is lehetnek a digitalizáció fő felelősei, de ez viszonylag ritka (4,5%). Majdnem minden negyedik vállalat (23,5%) azonban még kívár a felelős vezető kijelölésével, ami a szakirodalom tükrében nem kedvez a digitalizációs projektek indításának. Különösen a „tétlen elzárkózó” klaszter vállalatainál, ahol háromból két vállalatnál (67%) hiányzik ez a funkció, de magas ez

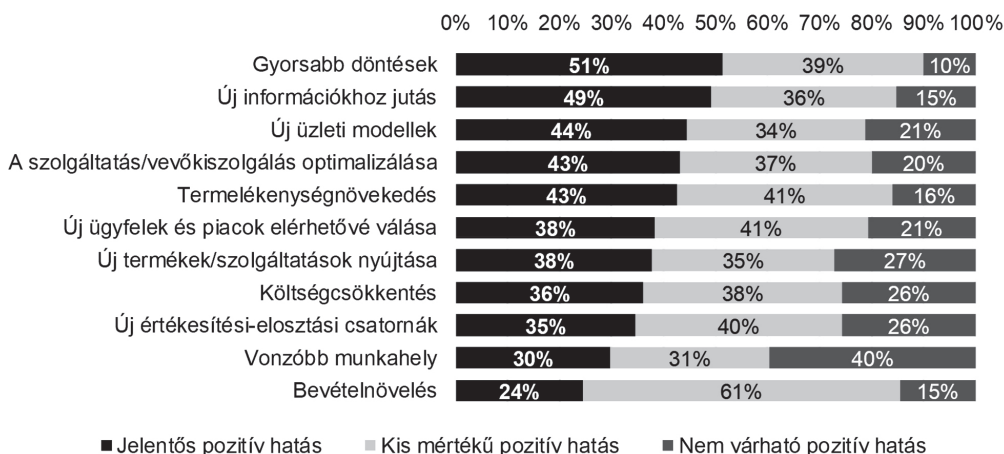
az arány a „lemaradók” (45%) és a „felkészülők” (42%) csoportjában is.

A lehetséges digitalizációs célok azonosításához a kérdőív arról kérdezte a vállalatokat, hogy különböző szempontok mentén milyen mértékben számítanak pozitív hatásokra digitalizációs projektek indítása esetén. Általános tapasztalat, hogy a felsorolt előnyök szinte mindegyikétől nagy arányban remélnék előnyt a válaszadók. Igaz, a minta negyede (25%) legfeljebb kismértékű hasznokra számít. A néhány (legfeljebb öt) területen jelentkező jelentős pozitív hatást várók csoportjába tartozik a minta harmada (34%). Ötnél több területen is jelentős előnyöket vár a vállalatok 40 százaléka, három százalékuk szerint viszont majdnem az összes területen jelentős lehet a digitalizáció hozadéka. Bár pozitívnak értékelhetjük az optimista várakozásokat, ez ugyanakkor arra is utalhat, hogy a vállalatoknak kevés konkrét tapasztalatuk van, vagy nem teljesen kialakultak a digitalizációval kapcsolatos céljaik. Másfelől, csupán a válaszadók egy százaléka véli úgy, hogy egyik területen sem várható pozitív hatás a digitalizáció nyomán, tehát a teljesen szkeptikusak aránya elenyésző, ami fontos eredmény.

A digitalizációs projektek fő hozadéka a vállalatok szerint a döntések felgyorsulása és az új információk szerzése lehet (7. ábra). A válaszadók nagyjából fele (51%, illetve 49%) vár jelentős pozitív hatást e két területen. A vállalatok 44 százaléka jelentős előnyöket társít a digitalizációhoz az új üzleti modellek területén, és kiemelhető még a szolgáltatás és vevőkiszolgálás optimalizálása (43% jelentős, 37% kismértékű pozitív hatásra számít), ami a szakirodalom alapján is a digitalizáció egyik fő hajtóereje. Sajátos eredményeket kaptunk a bevételnövelés kapcsán. Bár a vállalatok kevesebb, mint negyede (24%) vár jelenős pozitív hatást e területen a digitalizációtól, rendkívül alacsony (15%) azok aránya, akik szerint egyáltalán nem jár bevételnövekedéssel a digitalizáció.

Tanulságos lehet, hogy a közép- és a nagyvállalatok jellemzően kétszer nagyobb arányban várnak jelentős pozitív hatást a digitalizációtól, mint a – mintában csak kis számban megjelenő – kisvállalatok. Ez utóbbi szegmens elsősorban új ügyfelek és piacok elérhetővé

A digitalizációs célok mentén várt hatás



Forrás: saját szerkesztés

válásában, valamint a vevőkiszolgálás optimalizálásában bízik. A nagyvállalatok viszont az új üzleti modellek területén várnak leginkább előrelépést. A reagálóképesség szempontjából képzett klaszterek elemzése alapján a „változásokat befolyásolók” a legtöbb területen jelentősen nagyobb, a „változásokat nehezen követők, késve reagálók” jelentősen kisebb arányban várnak pozitív hatást, mint a középű, „változásokra felkészülők” szegmens vállalatai.

A digitalizációs projektek indításától várt hasznok tekintetében a digitális klaszterek között is látható eltérés. A „digitalizációban tudatosak” és az „erőforráshiányos fogékonyak” az új információhoz jutás, a gyorsabb döntések és vevőkiszolgálás optimalizálása hármását említették leggyakrabban olyan területként, ahol jelentős hasznokra számíthatnak. A „digitalizációra felkészülők” várakozásai visszafogottabbak, főleg a vevőkiszolgálás optimalizálása kapcsán (csak 17% vár jelentős hasznok). A „digitalizációban lemaradók” közel harmada (31%) jelentősen vonzóbb munkahelyre számít a digitalizációs projektek hozadékaként. A „tétlen elzárkózók” fele (50%) a költségcsökkentés terén várna jelentősebb előrelépést: válaszaik egyfajta sötétben tapogatózást sejtetnek a digitalizációval szereshető előnyök valódi forrását tekintve. Az 1. táblá-

zat összefoglalja klaszterenként a három leggyakrabban jelentősnek mondott digitalizációs célt, zárójelben jelezve a jelentős hatást váró válaszadók arányát.

Vezetői döntések

A hazai vállalatok digitalizációs gyakorlatának első területeként az adatvezérelt vezetői döntéseket vizsgáltuk. Szemben a későbbi digitalizációs területek Likert-skálájával, itt az öt válaszlehetőség az adott haladó elemzési módszer alkalmazásának (első négy változó), vagy általában az adatalapú döntéseknek a *gyakorosságát* vizsgálta. Az előrejelzések és az optimalizálási számítások a leggyakoribbak: a vállalatok több mint fele (52, illetve 51%) heti szinten alkalmazza. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy ezek az informatikával támogatott előrejelzések nem feltétlenül jelentik a legmodernebb prediktív elemző eszközök használatát, hiszen, mint már bemutattuk, azok elterjedtsége mindössze 13 százalék a mintában. Statisztikai elemzést – például regressziós számításokat, klaszterelemzést – legalább heti szinten a vizsgált vállalatok 37 százaléka végez. E három módszertől teljesen eltérő képet mutat a gépi tanulás. A vállalatok közel harmada nem alkalmazza vagy nem is igazán ismeri ezt a technológiát.

1. táblázat

A digitalizációs projektektől várt hasznok

Digitalizációs felkészültségi klaszter	1. jellemző cél	2. jellemző cél	3. jellemző cél
Tudatosak	Új információkhoz jutás (62%)	Gyorsabb döntések (59%)	Vevőkiszolgálás optimalizálása (56%)
Fogékonyak	Vevőkiszolgálás optimalizálása (63%)	Gyorsabb döntések (62%)	Új információkhoz jutás (58%)
Felkészülők	Gyorsabb döntések (44%)	Új információkhoz jutás (39%)	Termelékenység-növelés (35%)
Lemaradók	Gyorsabb döntések (32%)	Vonzóbb munkahely (31%)	Új információkhoz jutás (28%)
Elzárkózók	Költségcsökkentés (50%)	Gyorsabb döntések (28%)	Bevételnövelés (28%) Vonzóbb munkahely (28%)

Forrás: saját szerkesztés

(Az elemzéskor a „nem alkalmazza” csoportba soroltuk azokat is, akik üresen hagyták a választ, és csak a többi módszer gyakoriságát értékelték.) Ugyanakkor ötből két vállalat (41%) legalább havi szinten használja a gépi tanulást a vállalatvezetés támogatására, és ritkábban további 28 százalék. A témában utolsóként – eltérő skálán mért kérdőívváltozóval – azt vizsgáltuk, hogy mennyire gyakori az, hogy az adatok átfogó számszerű elemzésének eredményeképpen születnek a legfontosabb működési és stratégiai döntések az adott vállalatnál. A vállalatok kevesebb, mint egytizede nevezte ezt ritkának vagy elő sem fordulónak, bár azok aránya sem volt magas (19%), akik szinte mindig így hoznak döntést (8. ábra). Ez utóbbi kérdést a vezérigazgatói kérdőív mellett a kereskedelmi vezetői kérdőív is tartalmazta, az ott kapott válaszok nagyrészt visszaigazolták a vezérigazgatói kérdőívben adott válaszokat.

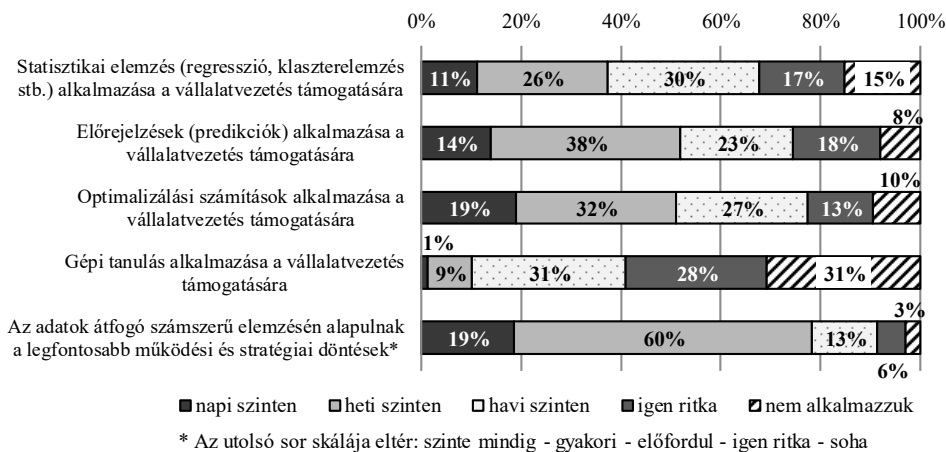
lönbség lehet az adatok döntésekben való felhasználásának mélységében (intenzitásában) és kiterjedtségében (adatokat használó vezetői kör szélessége) is, egy alapfeltétel megvalósulását mindenképp alátámaszthatjuk. A szakirodalom szerint alapfeltétel, hogy a vezetők felismerjék az adatok szerepét a döntések minőségében, és ezt a felismerést látjuk megerősítve a „nem alkalmazzuk” válaszok viszonylag alacsony aránya által.

**Beszállítói kapcsolatok**

Kifejezetten a beszállítói kapcsolatokra irányuló digitalizációs fejlesztésekre közvetlenül nem kérdezett rá a kérdőív, de az informatikai összeköttetésre vonatkozó kérdőívkérdésből következtethetünk a beszerzés digitalizációjának relatív szintjére. A három mért változó egyikenél sem érte el a tíz százalékot azon vállalatok aránya, amelyek nagyon jellemzőnek ítélték vállalatuknál az adott

8. ábra

**A vezetői döntések digitalizációja**



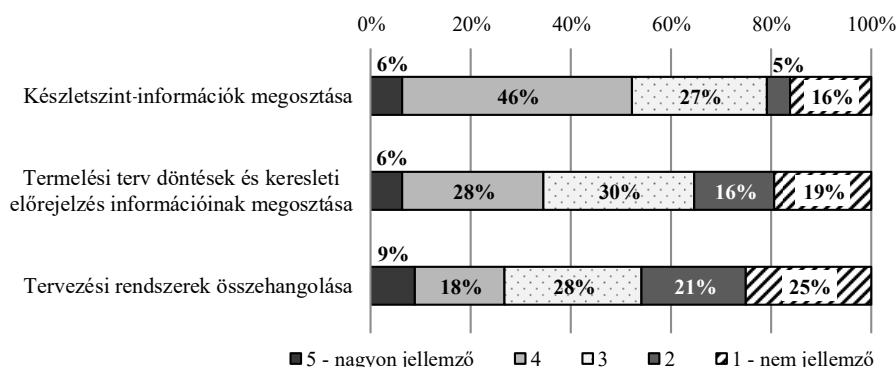
Forrás: saját szerkesztés

Az adatlapú vezetői döntéseket és a kapcsolódó digitális technológiákat a digitális felkészültségi klaszterek szintjén is megvizsgáltuk. A várakozásoknak megfelelően a „digitalizációban tudatosak” esetében a leggyakoribb e technológiák használata, illetve a legfontosabb működési és stratégiai döntések adatalapú meghozatala. Őket szorosan követik az „erőforráshiányos fogékonyak”, és a „digitalizációra felkészültek” sem maradnak el túlságosan. A gépi tanulás alkalmazásában is a „digitalizációban tudatosak” járnak élen, negyedük (25%) legalább havi szinten alkalmazza. A „digitálisan lemaradók” körében már a hagyományosabb technológiáknál is a „nem alkalmazzuk”, az „igen ritka” és a „havi szinten” válaszok voltak a leggyakoribbak, kivéve a fontos döntések adatokkal való megalapozását, mert abban nem sokkal maradtak el a másik három klasztertől. A „tétlen elzárkózók” ugyanakkor ez utóbbiban is alulteljesítenek: 26 százalékuknál „soha, egyáltalán nem jellemző” az adatalapú döntéshozatal. Emellett az előrejelzések (predikciók) alkalmazásában is kilógnak a mintából, 30 százalékuk igen ritkán, 35 százalékuk egyáltalán nem használja. Összességében a vezetői döntések digitalizációja kapcsán pozitív válaszokat adtak a minta vállalatai. Bár jelentős kü-

gyakorlatot. A válaszadók fele (52%) esetében mondható jellemzőnek a készletszint-információk megosztása – az 5 nagyon jellemző mellett a 4-es értéket is ide számítva egytől ötig terjedő Likert-skálán. Keresleti előrejelzés és termelési terv döntések megosztása csak minden harmadik vállalatnál (34%) jellemző, emellett a vállalatok közel felénél (46%) fellelhető kisebb mértékben (2-es és 3-as érték a Likert-skálán). A tervezési rendszerek összehangolását már csak a válaszadók bő negyede (27%) említette jellemzőként, és közel ugyanennyi (25%) azok aránya, akiknél nem jellemző ilyen (9. ábra).

A beszállítói kapcsolatok digitalizációs területen is találtunk fejlettségi különbségeket a digitális felkészültségi klaszterek között: a „digitalizációban tudatosak” és az „erőforrásos fogékonyak” kiemelkedtek a készletszint-információk megosztásában. Bár e két klaszter vállalatai a termelési terv döntések és keresleti információk megosztása terén is jól teljesítenek, ebben a „digitalizációra felkészültek” csoportja jár élen (17%, illetve 44% az „5 – nagyon jellemző”, illetve a „4” válasz). Összefoglalóan azonban úgy értékelhetjük, hogy nem a beszállítói kapcsolatok állnak jellemzően a digitalizáció fókuszában a minta vállalatainál.

A beszállítói kapcsolatok digitalizációja



Forrás: saját szerkesztés

### Termelés-szolgáltatásnyújtás

A termelés-szolgáltatásnyújtás digitalizációjára két nézőpontból is rákérdeztünk. Egyfelől vizsgáltuk, hogy az értékteremtő folyamatban mennyire alkalmaznak modern eljárásokat, mennyire digitalizált, illetve mennyire automatizált a működés. Csak nagyjából minden negyedik vállalat reagált 4-es vagy 5-ös (teljes mértékben) válasszal. A legkedvezőbb képet a működési folyamatok automatizáltsága mutatta, ide értve az automata szerszámgépek és anyagkezelő-szállítóberendezések, a robotok-chatbotok, valamint az önkiszolgáló felületek alkalmazását. A vállalatok negyede (25%) a közepesnél magasabbra értékelte működése automatizáltságát, de eközben a vállalatok ötödénél egyáltalán nincsenek jelen ilyen megoldások. Az automatizálásnál valamivel ritkább a modern gyártási eljárások alkalmazása (például a gyártásban lézeres és vízsugaras vágás, 3D nyomtatás, nagy precizitású technológiák), a vállalatok 21 százalékánál jellemző ez nagyobb vagy teljes mértékben. A működés digitalizációja terén már csak minden hatodik vállalat (17%) válaszolt 4-es vagy 5-ös értékkel. Az adaptív, skálázható termelési rendszerek, a szenzoros adatgyűjtés, illetve általában az „okos gyár” vagy „digitális szolgáltató” címkéket szerepeltető kérdőívkérdésnél a válaszadók három százaléka tekintette

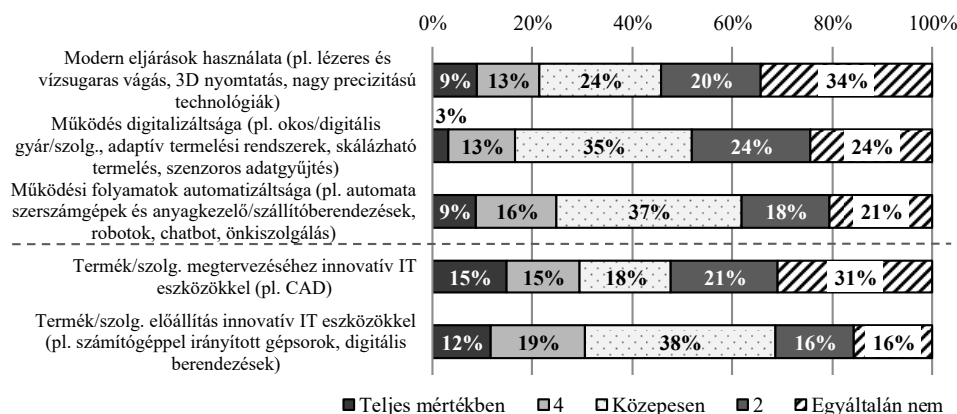
termelési-szolgáltatásnyújtási tevékenységét teljes mértékben digitalizáltak.

Másfelől az informatika oldaláról is vizsgáltuk a termelési vagy szolgáltatásnyújtási folyamat kapcsán alkalmazott innovatív technológiai megoldásokat. E tekintetben a tervezéshez és az előállításához alkalmazott megoldásokat vizsgáltuk, ezzel valamelyest visszaellenőrizve az előző három változóra kapott értékeket. A termékek-szolgáltatások előállítása során találtuk a legmagasabbnak az innovatív IT-eszközöket (például számítógéppel irányított gépsorokat, digitális berendezéseket) intenzívebben (4-es vagy 5-ös érték) alkalmazó vállalatok arányát (30%), egyúttal itt volt a legalacsonyabb (16%) a „nem használóké”. A termékek-szolgáltatások tervezése során a vállalatok 29 százaléka alkalmaz innovatív informatikai megoldást (a kérdés példaként a CAD eljárást említette), ugyanakkor tízből három vállalatnál (31%) nem fellelhető ez (10. ábra).

A termelés-szolgáltatásnyújtás digitalizációja a vizsgált öt részterületből négyenél hasonló képet mutat a „digitalizációban tudatosak”, az „erőforráshiányos fogékonnyak” és a „digitalizációra felkészülők” klaszterében. E három csoport esetében eltérés csak a modern eljárások használatában mutatkozott, ahol a meglepő módon a „digitalizációra felkészülők” átlagértéke emelkedett ki, bár

10. ábra

A termelés-szolgáltatásnyújtás digitalizációja



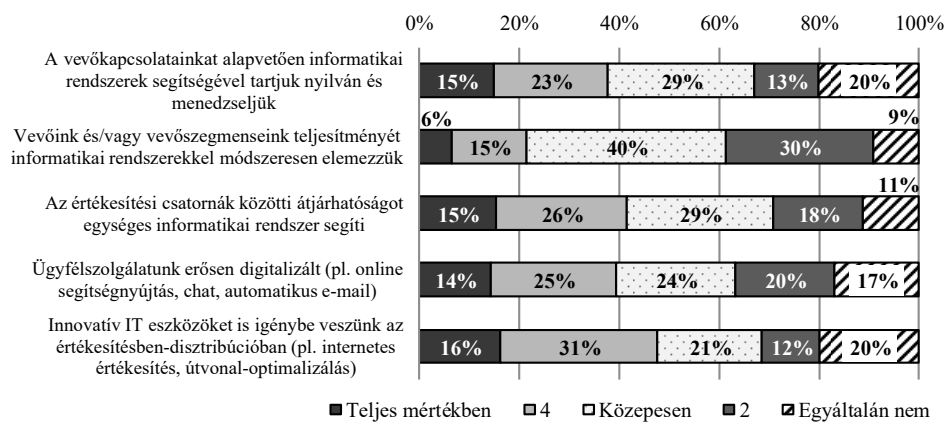
Forrás: saját szerkesztés

ez sem az intenzív használatból, hanem a közepes alkalmazás elterjedtségéből adódott. Modern eljárások tekintetében a negyedik és ötödik klaszter vállalatai sem teljesítettek gyengébben, azonban a működés digitalizációja és a folyamatok automatizálása terén már jelentős hátrány látszik a „digitálisan lemaradók” klaszterben: 57, illetve 60 százalékukat ez egyáltalán nem jellemzi. Ugyanakkor kisebb mértékű innovatív IT-megoldásokat már kétharmaduk alkalmaz. A „tétlen elzárkózók” hátránya ezzel szemben a tervezési és a termékelőállítási-szolgáltatásnyújtási folyamat IT-támogatásában is jelentős (55, illetve 40 százalékukat egyáltalán nem alkalmaz innovatív eszközöket). Összességében a termelés-szolgáltatásnyújtás olyan területként értékelhető, ahol a digitális felkészültség mentén nagyobb különbséget mutattak a minta vállalatai.

ge 65 százalék a mintában – ez nagyjából azok arányával egyezik meg, akik közepesen vagy annál inkább jellemzőnek tartották, hogy informatikai nyilvántartást vezetnek a vevőkapcsolataikról (67%). Ugyanakkor csak minden ötödik vállalatra (22%) jellemző a vevőtjeljesítmények informatikai rendszerben történő módszeres elemzése, bár másfelől ennél a kérdésnél volt a legalacsonyabb az ilyen megoldást egyáltalán nem alkalmazók aránya is (9%). Itt ellenőrzésképp megnéztük, hogy az adatalapú döntések már korábban említett változójával kapcsolatban milyen válaszokat adtak azok a vezetők, akik a vevőkapcsolatok terén végzett elemzésekre vonatkozó kérdést megválaszolták, és úgy tűnik, hogy ahol készülnek elemzések, ott ez valamilyen mértékben része is a fontosabb működési és stratégiai döntések meghozatalának.

11. ábra

A vevőkapcsolatok digitalizációja



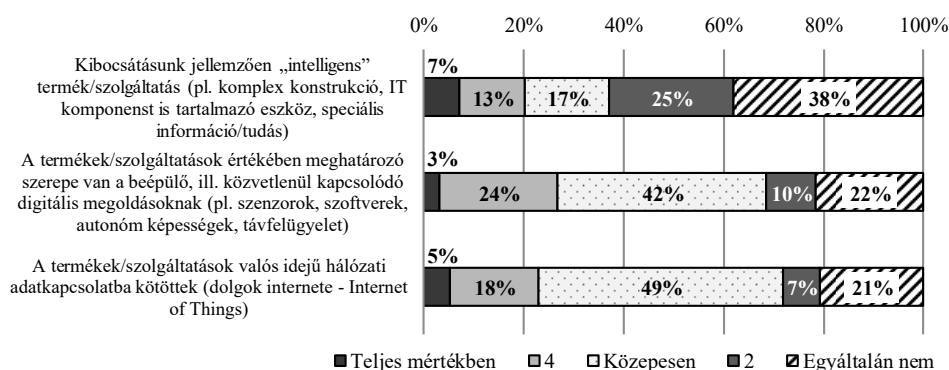
Forrás: saját szerkesztés

### Vevőkapcsolatok

A vevőkapcsolatok digitalizációjára vonatkozóan négy kérdés szerepelt a kérdőív jellemzően kereskedelmi vezető által kitöltött blokkjában, egy pedig a főként termelési vezetők által kitöltött információmenedzsment blokkban. Keresztellenőrzéshez két további változót vontunk be. A 11. ábra mutatja az ötfokozatú Likert-skálán kapott eredményeket. A termékek vagy szolgáltatások értékesítése és eljuttatása kapcsán használt innovatív informatikai eszközök (például internetes értékesítés, útvonal-optimalizálás) vonatkozásában kaptuk a legtöbb magas (4-es, 5-ös) értéket. Ez nagyobb vagy teljes mértékben jellemző csaknem minden második vállalatra (48%). A vállalatok ötöde (20%) azonban egyáltalán nem mutat ilyen aktivitást. Az értékesítési csatornák átjárhatóságát egységes informatikai rendszer segíti a vállalatok 41 százalékánál (4-es vagy 5-ös mértékben). Az ügyfélszolgálat erősen digitalizált (például online támogatás, chat, automatikus e-mail) a minta kétötödénél (39%), és hasonló mértékű (38%) azok aránya, akik a vevőkapcsolataikat alapvetően informatikai rendszerek segítségével tartják nyilván és menedzselik. Pedig ez utóbbihoz az informatikai alapok szélesebb körben rendelkezésre állnak, hiszen mint korábban bemutattuk, a CRM (ügyfélkapcsolati) rendszerek elterjedtsége

A digitalizációs felkészültségi klaszterek szempontjából arra figyeltünk fel, hogy az értékesítési csatornák közötti átjárhatóság, a digitalizált ügyfélszolgálat, valamint az innovatív IT-eszközökkel történő értékesítés-disztribúció tekintetében a várakozásainknak megfelelően kiemelkednek a „digitalizációban tudatosak” és az „erőforráshiányos fogékonyak” (A 4-es a legjellemzőbb érték mindegyik kérdésnél, mindkét klaszternél.) A „digitalizációra felkészülők” és a „digitálisan lemaradók” körében a közepes vagy annál alacsonyabb érték volt jellemző. A három változó mindegyikénél jelentős lemaradást mutattak a „tétlen elzárkózók”: többségüknél (53, illetve 55%) egyáltalán nem digitalizált az ügyfélszolgálatuk és nincsen internetes értékesítés vagy más innovatív IT-megoldásuk sem a disztribúcióban. A vevőnyilvántartással kapcsolatos információrendszerekben viszont a „digitálisan lemaradók” és a „digitalizációra felkészülők” értékelték a legjobbra megoldásukat (3,6, illetve 3,4 pont 1-5 skálán), ami összefügghet azzal, hogy a „digitálisan tudatosak” és az „erőforráshiányos fogékonyak” kritikusabban szemlélik (2,8 pont) az e téren elért eredményeiket, jobban látják az élenjáró gyakorlatoktól való elmaradásukat. A minta egészét értékelve a vevőkapcsolatok digitalizációja terén biztató jeleket is látunk, ami a pedig a szakirodalom alapján kiemelten fontos fejlesztési terület.

A termék vagy szolgáltatás digitalizációja



Forrás: saját szerkesztés

### Termékek-szolgáltatások

Ötödikként a termék vagy szolgáltatás digitalizációja kapcsán vizsgáltuk, hogy a vállalatoknál milyen arányban látszik elmozdulás az okos és összekapcsolt termékek-szolgáltatások irányába. A három kapcsolódó kérdőív-változót a kérdőív különböző blokkjában helyeztük el, így egyrészt az információmenedzsment, másrészt az értékteremtés témakör irányából kérdeztünk rá erre. Az ötfokozatú Likert-skálával kapott eredményeket a 12. ábra mutatja. Minden ötödik vállalat (20%) úgy jellemezte magát, hogy terméke vagy szolgáltatása intelligens, azaz informatikai komponenset vagy speciális információt magába foglaló komplex konstrukció. Ötből két vállalat (38%) esetében azonban ez egyáltalán nem jellemző. A másik két kérdőív-változó közelebb visz minket annak megfejtéséhez, hogy miből fakad a termékek-szolgáltatások ezen „okosodása”. A válaszokból az látszik, hogy bár teljes mértékben kevesebben érzik jellemzőnek rájuk nézve e haladó jellemzőket, kisebb-nagyobb mértékben már elindulhattak a digitalizáció ilyen irányába. A termékek-szolgáltatások valamilyen mértékben valós idejű hálózati adatkapcsolatba kötöttek a vállalatok négyötödénél (79%), bár ezen belül nagyobb mértékben (4-es vagy 5-ös) csak a minta 23 százalékánál. Hasonló arányokat kaptuk annál a kérdőív-kérdésnél is, hogy a vállalat termékeinek vagy szolgáltatásainak értékében meghatározó szerepe van-e a beépülő, illetve közvetlenül kapcsolódó digitális megoldásoknak (például szenzorok, szoftverek, autonóm képességek, távfelügyelet). Ezt a válaszadók 27 százaléka tartotta nagyobb vagy teljes mértékben a vállalatára jellemzőnek.

Az intelligens, okos termékek-szolgáltatások felé haladó úton a digitalizációs felkészültségi klaszterek két csoportba oszlanak. A „digitalizációban tudatosak”, az „erőforráshiányos fogékonyak” és a „digitalizációra felkészülők” hasonló válaszokat adtak – az utóbbi klaszter válaszadói kicsivel alacsonyabb értékeket – mindhárom kérdésnél. A „digitálisan lemaradók” főként a beépülő digitális megoldásokban maradnak le, e mentén – 1-5 skálán –, átlagosan több mint egy pont hátrányban vannak mindhárom előző három klaszter középértékéhez képest. Nagyon alacsony (7%) azok aránya ebben a klaszterben, akiknek a termékére-szolgáltatására nagyobb mértékben

jellemzők a szenzorok, az autonóm vagy a távfelügyeleti képességek, és ugyanilyen csekély mértékben jellemző ebben a klaszterben a termékek-szolgáltatások valós idejű hálózati adatkapcsolatba kötöttsége is. A „tétlen elzárkózók” mindhárom kérdés mentén lemaradtak. Közel kétharmadukra (65%) egyáltalán nem jellemző, hogy „intelligens” komponens lenne a termékükben vagy szolgáltatásukban. Eredményeinket összefoglalóan úgy értékelhetjük, hogy látszanak törekvések ezen a digitalizációs területen is, de a vállalatok még messze vannak attól, hogy teljes mértékben kiaknázzák a szakirodalom alapján itt kínálkozó lehetőségeket.

### Az öt digitalizációs terület átfogó értékelése

A fent bemutatott öt digitalizációs terület mindegyikére vonatkozóan egy-egy pontszámot képeztünk. Ehhez az adott területnél tárgyalt változók értékét átlagoltuk, és egy 0 és 100 pont közötti értéket képeztünk belőle, ahol a 0 pont azt jelenti, hogy mindegyik változónál az „egyáltalán nem jellemző” vagy azzal egyenértékű választ adott a vállalat, a 100 pont pedig azt, hogy a minden válasz a „teljes mértékben” kategóriába esett. (A vezetői döntések esetében a napi és a heti gyakoriság között nem tettünk különbséget, mindkettőt „maximális” válasznak tekintettük.) Az így kapott pontszámokkal – noha előállításuk miatt összetett statisztikai elemzéshez nem elég pontosak – azt tudjuk megmutatni, hogy a mintában szereplő vállalatok átlagosan hogyan teljesítenek az öt vizsgált szempontból, és mely területeken mutatkozik nagyobb eltérés a digitális felkészültség alapján képzett klaszterek között.

A feltett kérdések mentén a vezetői döntéshozatal emelkedik ki némileg (59 pont), itt aránylag nagy arányban figyeltünk meg adatelemzési technológiákat és adatalapú döntéseket. Egy szinttel lemaradva követi ezt a vevőkapcsolatok (49 pont) és a beszállítói kapcsolatok (47 pont) digitalizációja. Ehhez képest több teendő látszik a termelési vagy szolgáltatásnyújtási elsődleges folyamat digitalizációja (41 pont) és a termék vagy szolgáltatás „okosítása” (40%) terén. A „digitalizációban tudatos” klaszter épp a vezetői döntéshozatalban és a vevőkapcsolatok digitalizációjában emelkedik ki, a másik három területen némileg elmarad az „erőforráshiányos fogékonyak” csoportjának

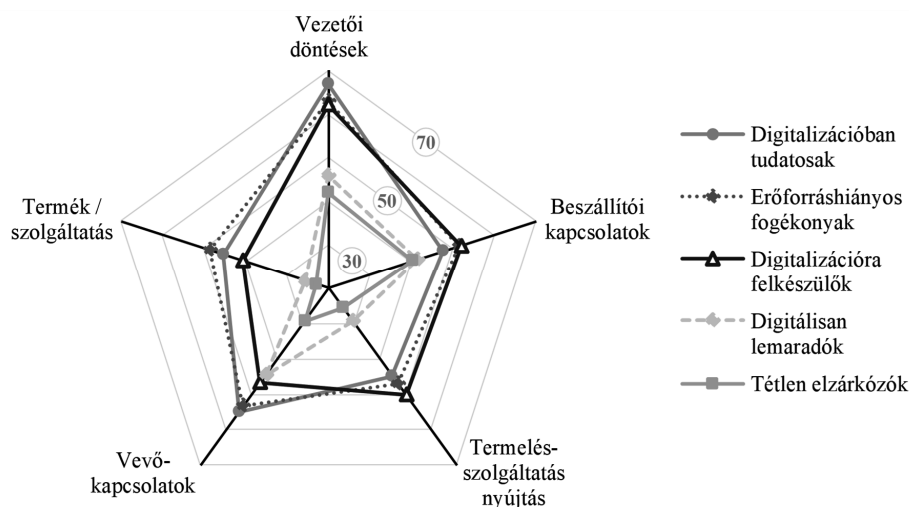
átlagpontjától. A „digitalizációra felkészülők” erőssége a termelés-szolgáltatásnyújtás digitalizációja, valamint a beszállítói kapcsolatok informatikai támogatása. A „digitálisan lemaradók” lemaradása legkevésbé a vevőkapcsolatok digitalizációjánál érzékelhető, ami kedvező, hiszen talán ennek hiányában kerülnének a leghamarabb piaci hátrányba. A másik négy területen azonban szembeötlik a „lemaradók” digitalizációs kezdeményezéseinek korlátozottsága. A „tétlen elzárkózók” klaszterrel kapcsolatban az látszik, hogy nemcsak a vallott felkészültség területén (tudatosság, képességek, nyitottság stb.), de a tényleges digitalizációs lépésekben is testet ölt elzárkózásuk. Kiemelhető a „digitálisan lemaradók” csoportjánál pozitívumként említett vevőkapcsolati területen mutatott alacsony pontszámuk (13. ábra).

latok nagyobb része a felkészültebb klaszterekbe tartozik. Ez a felkészültség ugyanakkor viszonylagos, mivel a felkészültségi klaszterek a válaszadók saját értékelésére épültek. Lehetséges, hogy nem voltak elég kritikusak vállalatukkal szemben a válaszadáskor, valamint az is látszik, hogy az élenjáró gyakorlatok helyett inkább magyarországi viszonylatban, közvetlen versenytársaikhoz képest értékelték felkészültségüket. A bemutatott eredményeket mégis erősíti, hogy a felkészültségi klasztereket visszaigazolták a megkérdezett tényleges digitalizációs kezdeményezésekre vonatkozó válaszok.

Második kutatási kérdésünk a különböző digitalizációs felkészültségű vállalatok informatikai hátterére és digitalizációs céljaira kérdezett rá. A szakirodalomból kiemeltük azt a dilemmát, hogy a technológia vagy a digitális

13. ábra

A digitalizációs kezdeményezések előrehaladása (0-100 pontos skála)



Forrás: saját szerkesztés

## Következtetések és javaslatok

Első kutatási kérdésünk a hazai vállalatok digitális felkészültségének jellemzésére vonatkozott. Erre vonatkozó egységes mérési skálák hiányában a szakirodalom alapján összeállított változólista lekérdezését követően faktorelemzéssel a felkészültség négy fő összetevőjét mutattuk ki: a felső vezetők digitalizációval kapcsolatos ismeretei, a digitalizációs stratégia és projektek tervezettsége, a digitalizációhoz szükséges anyagi és humán (tudás, képességek) erőforrások, valamint a digitalizációra nyitott és fogékony szervezeti kultúra faktorokat. Ezek mentén a mintában szereplő vállalatok öt jól elkülönülő csoportja rajzolódott ki. A vállalatok több mint fele (63%) inkább felkészültnek tartja magát mind a négy fő összetevő mentén: a „digitalizációban tudatosak” és az „erőforráshiányos fogékonyak” klaszter között pedig a tudatosságban és az erőforrásokban mutatkozik különbség. A minta kisebb része (37%) további három, sajátosabb klaszterre bomlott, melyek között már találunk lemaradókat és szkeptikusokat is. Összességében tehát a felkészültségi kép a vártnál kedvezőbb, hiszen a vállalatok nagyobb része a felkészültebb klaszterekbe tartozik.

Ezt találtuk, hogy a vizsgált vállalatok az előbbi kapcsán nincsenek biztató helyzetben, az utóbbi kapcsán viszont lelkesedést mutatnak. Azaz a mintában szereplő vállalatok informatikai háttere nemzetközi összehasonlításban fejlettségi lemaradást mutat a bevezetett alkalmazások és az informatikai költségvetés szempontjából is. A digitális stratégia vonatkozásában viszont váratlanul pozitív várakozásokat azonosítottunk. Azonban az, hogy a válaszadók széles köre remél számos területen jelentős pozitív hatást, nem feltétlenül jelenti azt, hogy szilárd stratégiai elképzelésekkel haladnának a digitalizáció felé. Elképzelhető, hogy nem eléggé látják át a digitalizációs projektek természetét, illetve kevés valós tapasztalatuk van az elérhető hasznok tekintetében, és ezért jellemzi sokféle és jelentős hozadék várakozásaikat. A kutatásból felszínre került, hogy a digitalizációban tudatosabb, arra fogékonyabb vállalatok konkrétan (kevésbé általános) célokat követve digitalizálnának. Tovább javítja a vállalatok e csoportjának digitalizációs kilátásait, hogy felmérésünk szerint ezek a vállalatok stabilabb technológiai alapokkal (informatikai háttér, IT-költségvetés) rendelkeznek a digitalizációhoz.

Tehát a stratégiai és a technológiai megfontolások kéz a kézben járnak a digitalizációban tudatosabb vállalatoknál. A célok közül pedig a példának tekinthető vállalati körben a vevőkapcsolatok optimalizálása, a gyorsabb döntések, valamint az információhoz való hozzájutás emelkedik ki a digitalizációs célok közül.

Harmadikként arra kérdeztünk rá kutatásunk, hogy milyen fókuszterületeken indult el a digitalizáció a mintában szereplő vállalatoknál. A szakirodalom gyakran a teljes üzleti modell átalakulását tekinti az egyik ilyen fókuszterületnek, ez azonban kívül esett a kutatásunkhoz kapcsolódó felmérés fókuszán. A másik leggyakrabban azonosított terület a vevőkapcsolatok digitalizálása a szakirodalomban. Ennek kapcsán a hazai vállalatoknál is határozottan látszik előrelépés felmérésünkben. Megjelentek innovatív információtechnológiai megoldások az értékesítésben, digitális eszközök az ügyfélszolgálatban, vagy informatikával átjárhatóbbak lettek az értékesítési csatornák. A termék (vagy szolgáltatás) digitalizációjában jóval kevesebben tartják magukat élenjárónak, a szenzorokkal „okosított”, dolgok internetébe kapcsolt termékek egyelőre nem jellemzők. Hasonló képet mutat az elsődleges (termelési vagy szolgáltatásnyújtási) folyamatok automatizálása és digitalizációja is. A beszállítói kapcsolatok témakörében a felmérés kevesebb adattal szolgált, itt a készletszint-információk megosztásáig látszik terjedni a digitalizáció, legalábbis a termelő vállalatok többségénél. A vezetői döntések adatokkal való alátámasztása terén pozitívabb a kép. Bár a gépi tanulás még alig ismert, optimalizálási, előrejelzési, statisztikai számítások használata terén látszanak kezdeményezések. Összefoglalva, a vezetői döntések és a vevőkapcsolatok az a két fókuszterület, ahol felmérésünkkel alá tudjuk támasztani, hogy a vállalatok szélesebb körében indult el érdemi digitalizáció. A digitalizációban tudatosabb vállalatok pont ezen a két területen még inkább ki-magaslanak a mintából, ami, a szakirodalommal is összhangban, követendő mintázat lehet a digitalizációban lemaradók számára.

Kutatásunk a tanulmányunk elején bemutatott szakirodalmi dilemmákhoz is hozzájárul. Felmérési eredményeink alapján elméleti következtetésünk, hogy a digitalizációs felkészültség, és a digitalizációs projektek fókuszterületeinek egymással átlapoló felsorolásai, modelljei a szakirodalomban részben indokoltak. Azt találtuk, hogy a felkészültség és a kezdeményezések karöltve járnak egymással, együttesen jelentik a vállalatok digitális képességét. A digitalizációs kezdeményezések tulajdonképpen magát a digitalizációs felkészültséget is építik – például a projektek tervezettsége, a tudás és képességek, vagy kísérletezésre való nyitottság felkészültségi tényezők javításával. A digitalizációs projektek – legalább részben – a felkészültség javítására, a digitális képességek kialakítására is irányulnak. Mindemellett a vállalatok digitális képességébe a felkészültség tényezői mellett bele kell értsük a folyamatok, a termékek-szolgáltatások és az üzleti modell digitalizációját is: ezek nélkül a szervezeti tagok, a vezetés és a stratégia felkészültsége sem elegendő a digitális átalakuláshoz. Ezek alapján a

digitális képesség fogalmát, operacionalizálását érdemes tovább vizsgálni a szakirodalomban, kiegészítve a digitalizációorientáltság (digital orientation) legutóbbi időszakban kibontakozó szakirodalmával (Kindermann et al., 2021; Dantsoho et al., 2020).

Kutatásunkban az üzleti szektor vezetői számára is azonosítottunk tanulságokat. A szakirodalomra való visszacsatolásként rögzítettük a digitális projektek indítása és a digitális felkészültség közötti összefüggést, és ebből következik gyakorlati következtetésünk és javaslatunk. Eszerint a digitalizációs felkészültség a digitalizációs projektekkal párhuzamosan fejlesztendő. Azt találtuk, hogy az „erőforráshiányos fogékonyaknak” nevezett klaszter vállalatai digitalizációs kezdeményezésekben nem sokkal maradnak el a „digitálisan tudatosoktól”, egy-egy területen jobb eredményeket is felmutatnak. Ez pedig a felkészültség egyes területeinek fontosságát jelzi: a vezetés felkészültségére és a digitalizációt segítő kultúrára támaszkodva lehet előrelépni. Javasoljuk az élenjáró digitalizációs gyakorlatok figyelését, alulról jövő kezdeményezések támogatását, a magasabb kockázatvállalási hajlandóságot és a digitalizációval való kísérletezést. A „digitalizációra felkészülők” klasztere alapján arra következtetünk, hogy bizonyos területeken a képességek és az erőforrások áthidalhatják a digitalizációval kapcsolatos tudatosságában való lemaradást vagy a kevésbé nyitott kultúrát. Ugyanakkor ezek a vállalatok pont azokon a területeken mutatnak lemaradást, amelyek a szakirodalom szerint a legfontosabbak: a termék vagy szolgáltatás digitalizációja, valamint a vevőkapcsolatok digitalizációja terén. Így kifejezetten fontosnak látszik mind a digitalizációra fogékony kultúra kiépítése, mind pedig a digitalizációs projektekkal kapcsolatos tudatosság erősítése. Ez alapján javasoljuk a digitális stratégia megfogalmazását, valamint világos feltételek kialakítását a digitalizációs projektek indításához. Az, hogy erre milyen jó gyakorlatok vannak és hogyan lehet visszamérni a kezdeményezések sikerét, további kutatásokat igényel.

Amikor a digitalizációs felkészültséget és a digitalizációs területeket egymás mellé állítottuk, akkor szem előtt kellett tartanunk, hogy a kettő közötti összefüggéseket más, a vizsgálatainkon kívül eső tényezők is alakíthatják, például a felkészültségi klaszterekbe került vállalatok közötti iparági, méretbeli eltérések. Ez az elemzésünk egyik tudatosan vállalt korlátja volt. Másfelől nem vizsgáltuk a vállalatok eredményességét, azaz például, hogy a digitálisan kezdeményezőbb vállalatok erőfeszítéseivel együtt jár-e a jobb pénzügyi teljesítmény. Ez ugyancsak túlmutatott volna jelen tanulmány keretein. Végül korlát volt számunkra, hogy a felhasznált felmérés a COVID-19 világválság előtt készült. Viszonylagos egyetértés uralkodik szakértői körökben azzal kapcsolatban, hogy a pandémia globálisan felgyorsította a vállalatok digitális átalakulását, például olyan, az általunk elemzett felmérésben nem vizsgált területeken is, mint a távoli munkavégzés. Ez valószínűleg a vállalatok digitális felkészültségére is visszahatott, amivel kapcsolatban hasznos lenne további kutatásokat végezni.



## Felhasznált irodalom

- Baksa M., Freund A., Demeter K., & Losonci D. (Eds.) (2021). *Üzlet 4.0 – magyarországi vállalati tapasztalatok: Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó.  
<https://doi.org/10.1556/9789634546276>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). The New Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 83–89. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/>
- Chikán A., Czakó E., Losonci D., & Kiss-Dobronyi B. (Eds.) (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén: Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány, Budapest. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés\\_2019\\_Versenykepesseg.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf)
- Dantsoho, M. A., Ado Adamu, A., Yazeed, M., Abdullahi, N., Ringim, K. J., & Umar, S. (2020). *Digital Orientation Scale: Development and Validation*. In *2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy (ICDABI)* (pp. 1–6). New York: IEEE.  
<https://doi.org/10.1109/ICDABI51230.2020.9325678>
- Daubner, R., & Lips, T. (2017). *Digitalisation. Discussion Paper* (Internal). Stuttgart: Horváth & Partners.
- Demeter K., Losonci D., Marciniak R., Nagy J., Móricz P., Matyusz Zs., Baksa M., Freund A., Jámbor Zs., Pistru B., & Diófási-Kovács O. (2020). Industry 4.0 through the lenses of technology, strategy, and organization: A compilation of case study evidence. *Vezetéstudomány*, 51(11), 14–25.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.02>
- Demeter, K., Losonci, D., Szász, L., & Rácz, B.-G. (2020). Magyarországi gyártóegységek ipar 4.0 gyakorlatainak elemzése – Technológia, stratégia, szervezet. *Vezetéstudomány*, 51(4), 2–14.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.01>
- Drótos Gy., & Szabó Z. (2001). Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón: Mítosz és valóság. *Vezetéstudomány*, 32(2), 17–23. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4915/1/VT\\_2001n2p17.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4915/1/VT_2001n2p17.pdf)
- Fehér P., Szabó Z., & Varga K. (2017). Analysing Digital Transformation among Hungarian Organizations. In Pucihar, A., Borstnar, M.K., Kittl, C., Ravesteijn, P., Clarke, R., & Bons, R.W. (Eds.), *30th Bled eConference: Digital transformation, from connecting things to transforming our lives: conference proceedings* (pp. 139-150). Maribor: University of Maribor Press.  
<https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.11>
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. E. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329–353.  
<http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information and Management*, 57(5), 1–13.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0 – Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*. Cambridge, MA: Forrester Research. <https://dixital.cec.es/wp-content/uploads/presentacions/presentacion06.pdf>
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research Technology Management*, 61(4), 56–57.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.  
<http://dx.doi.org/10.4324/9780429286797-7>
- Horváth, D., & Szabo, Zs. R. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119-132.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- IWI-HSG, & Crosswalk AG (2015). *Digital Maturity & Transformation Study 2015-2016 Questionnaire*. [https://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/images/swiss%20digital%20transformation%20initiative/questionnaire\\_english.pdf](https://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/images/swiss%20digital%20transformation%20initiative/questionnaire_english.pdf)
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. [https://sadir.ws/bitstream/handle/123456789/1453/DUP\\_Achieving-digital-maturity.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sadir.ws/bitstream/handle/123456789/1453/DUP_Achieving-digital-maturity.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kidschun, F., Hecklau, F., Orth, R., Wackernagel, J. P., & Singer, K. (2019). Development of an Organizational Structure Model as a Basis for the Assessment of the Digital Transformation of Organizations. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 217–226).  
<https://doi.org/10.34190/MLG.19.107>
- Kindermann, B., Beutel, S., de Lomana, G. G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Lányi, B., Hornyák, M., & Kruzsliz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review*, 31(3), 477–496.  
<https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173-178.  
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031>
- Losonci D., Takács O., & Demeter K. (2019). Az Ipar 4.0 hatásainak nyomában – a magyarországi járműipar elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 66(2), 185-218.  
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2019.2.185>

- 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>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Móricz P. (2021). *Informatika és digitalizáció – Helyzetkép a Versenyképesség Kutatás 2019-es adatfelvétele alapján. Műhelytanulmány*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi:10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 93(10) 96–114. <http://www.knowledgesol.com/uploads/2/4/3/9/24393270/hbr-how-smart-connected-products-are-transforming-companies.pdf>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213. <https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/deliver/index/docId/1501/file/1501.pdf>
- Szalavetz, A. (2020). *Ki profitál a digitális átalakulásból? Műhelytanulmányok (139)*. Budapest: Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Világgazdasági Intézet. [http://www.vki.hu/files/download\\_1238.html](http://www.vki.hu/files/download_1238.html)
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World*. New York NY: Penguin.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(1), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations* [Report]. Paris & Cambridge, MA: Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business. <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations/>
- Wimmer Á., & Csesznák A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején – Vállalati jellemzők és összefüggéseik a „Versenyben a világgal” kutatási program felmérése alapján*. Budapest: Alinea Kiadó, BCE Versenyképesség Kutató Központ. <https://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>

# A MUNKAHELYI FLOW-ÁLLAPOTOT ELŐSEGÍTŐ VEZETŐI KÉSZSÉGEK ELEMZÉSE A KOMOLY JÁTÉK ESZKÖZÉVEL

## USE OF SERIOUS GAMES FOR ANALYSING LEADERSHIP SKILLS FOR PROMOTING FLOW AT THE WORKPLACE

A szerzők tanulmányukban a vezetés emberi tényezőivel foglalkoznak, Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletéhez (1997) kapcsolódóan a munkahelyi flow-állapotot elősegítő vezetéshez szükséges készségeket és ezek összefüggéseit vizsgálják. Rámutatnak arra, hogy a játékosítás és a komoly játékok fontos szerepet tölthetnek be a modern vezetőképzésben: az érintettek valóság-hű virtuális döntési szituációkon keresztül tapasztalatokat szerezhetnek készségeikről, döntéseik hatásáról, egyben fejleszthetik versenyképességet biztosító vezetői képességeiket. A kutatás újdonsága, hogy a flow-elmélet és a vezetői készségek közötti kapcsolatot a komoly játék eszközével létrehozott, kiterjedt adatbázison vizsgálja: a FLIGBY® („Flow is Good Business For You”), a flow-alapú vezetői készségek mérésére és fejlesztésére kidolgozott komoly játék közel egy évtizedre visszatekintő adatai adják empirikus elemzésük alapját. Több száz magyar megfigyelés alapján, a vezetői készségek közti kapcsolatok statisztikai elemzésével megvizsgálják, hogy a munkahelyi flow-t elősegítő négy fő készséget (a stratégiai gondolkodásmód, a visszacsatolás, az egyéni erősségek felismerése, valamint a kihívások és a készségek közti egyensúly megteremtésének készsége) milyen további vezetői képességek támogatják leginkább.

**Kulcsszavak:** flow-elmélet, vezetői készségek, komoly játékok, versenyképesség, vezetésfejlesztés

This article explores the human aspect of leadership according to the principles outlined by Mihaly Csikszentmihaly's seminal work, Flow Theory. Focusing on 29 leadership skills, in particular, those which enable Flow at the workplace. The authors demonstrate the role of innovative and serious games in leadership development: through a series of complex management decisions made in the virtual reality game, participants gain deeper insights into their skill sets, experience consequences of their decisions, and enhance their personal competitiveness. The novelty of their research lies in analyzing the relationship of the flow-promoting (strategic thinking, feedback, recognition of personal strengths, and balancing skills) and other leadership skills. The analysis is based on hundreds of Hungarian observations from the unique database accumulated over the past decade in FLIGBY®, a serious game that was specifically developed to measure and develop leadership skills, so as to further the promotion of Flow in the workplace.

**Keywords:** flow theory, leadership skills, serious games, competitiveness, leadership development

### 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. Buzády Zoltán<sup>a</sup> (zoltan.buzady@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Wimmer Ágnes<sup>a</sup> (agnes.wimmer@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Dr. Csesznák Anita<sup>a</sup> (anita.csesznak2@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Szentesi Péter<sup>a</sup> (peter.szentesi@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 07. 16-án, javítva: 2021. 10. 13-án és 2021. 10. 21-én, elfogadva: 2021. 10. 22-én.

The article was received: 16. 07. 2021, revised: 13. 10. 2021 and 21. 10. 2021, accepted: 22. 10. 2021.

A szervezetekben egyre inkább felértékelődik a vezetés szerepe abban, hogy az egyén megtalálja a munka értelmét. A versenyképes vállalati működésben kiemelt fontosságú a kreativitás és az innovációra való képesség, az ezeket támogató munkahelyi környezet és légkör, a megfelelő vezetői stílus és támogató szemléletmód. Ezt iga-

zolja számos, kreativitásáról ismert sikeres vállalat gyakorlata is (lásd például Csíkszentmihályi, 2018; Catmull & Wallace, 2016; Weiner, 2018). Milyen készségekre van szükségük a mai menedzsereknek, hogy sikeres vezetők legyenek és képesek legyenek oly módon motiválni munkatársaikat és mozgósítani személyes erőforrásaikat, hogy

ezzel a vállalati versenyképességet szolgálják? Elemzésünkben a vezetés emberi tényezőire koncentrálnunk, Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletéhez (1997) kapcsolódóan a flow-alapú vezetéshez szükséges vezetői készségeket és ezek összefüggéseit vizsgáljuk a FLIGBY® komoly játék tapasztalataira építve

A cikk első részében rövid áttekintést adunk a pszichológiai tőke és ehhez kapcsolódóan a flow-jelenség kreativitás és vállalati teljesítményt támogató jellemzőiről, kiemelve, hogy a munkahelyi flow a versenyképesség egyik alappillére lehet. Ezt követően megmutatjuk, hogy a komoly játék eszköze hogyan alkalmas arra, hogy a vezetői készségeket döntéseken keresztül mérhetővé és összehasonlíthatóvá tegye, ezáltal új lehetőséget biztosítson ezek értékelésére és fejlesztésére. A munkahelyi flow-t elősegítő vezetést megalapozó készségeket Csíkszentmihályi (2018) „Good Work in Business” kutatásában azonosított kulcsfontosságú tényezők alapján vizsgáljuk, közülük részletesebben értelmezzük a munkahelyi flow-állapotok elérését leginkább megalapozó négy vezetői készség – a stratégiai gondolkodásmód, a visszacsatolás nyújtásának, az egyéni erősségek felmérésének, valamint a kihívások és a készségek közötti egyensúly megteremtésének készsége – jellemzőit. Az empirikus elemzés elsődleges célja e négy készség összefüggéseinek és más vezetői képességekkel való kapcsolatainak feltárása a FLIGBY® komoly játék több mint hétszáz magyar megfigyelése alapján. Az adatok arra is alkalmat adnak, hogy röviden áttekintsük, mely készségekre építenek leginkább a magyar játékosok.

### A munkahelyi flow szerepe a versenyképességben

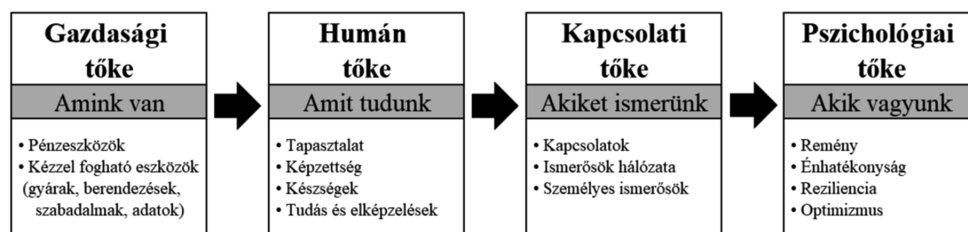
A versenyképességet megalapozó tényezők között Luthans, Luthans & Luthans (2004, 2017) négyféle tőketípust különböztet meg (lásd 1. ábra): a gazdasági/pénzügyi, a tudás- és a kapcsolati tőkét a pszichológiai tőke egészíti ki.

Több kutatás alátámasztja, hogy a pozitív pszichológiai állapot elősegíti a kreativitást, például Chang & Shih (2019), Kim, Kim, Newmann, Ferris & Perrewé (2019) hangsúlyozza ennek kapcsolatát a munkaköri elégedettséggel és a munkavállalói jólléttel. Kubiak (2020) a pszichológiai tőkét elősegítő emberierőforrás-menedzsment magasabb teljesítménnyel hozza összefüggésbe, Wu & Chen (2018) szerint a pszichológiai tőke a szervezetek munkahatékonyságát befolyásoló stratégiai erőforrás. A pszichológiai tőke forrásával kapcsolatban Seligman (2002) – akit Csíkszentmihályi Mihály mellett a pozitív pszichológiai tudományterület megalapítójaként tartanak számon – úgy fogalmaz, hogy amikor elköteleztettek vagyunk, a flow mentális állapotába merülünk, ezzel befektetünk a jövőnkbe és pszichológiai tőkét építünk. Kutatók a flow-állapot kíváncsiságra és fejlődésre gyakorolt pozitív hatását (Kashdan et al., 2020), illetve a tanulásra és fejlődésre való megnövekedett nyitottságot is elemzik (López, Arias-Oliva, Pelegrín-Borondo & Marín-Vinuesa, 2021).

A flow vagy áramlatélmény (Csíkszentmihályi, 1997) azt a szubjektív állapotot jelöli, melyet a személy valamely kihívást jelentő tevékenységben való teljes elmélyülés során tapasztal. A koncentráció és a kontroll érzése jellemzi, ami jó érzéssel tölti el az egyént. Olyan örömteli állapotot jelent, melyben az egyén kiteljesedhet. A flow az optimális mentális állapot (Csíkszentmihályi, 1997), a pszichológiai tőkét gyarapítja, ezáltal a versenyképesség egyik pillére. Előfeltételei a világos célok, egyensúly az észlelt kihívások és az észlelt készségek között, valamint az azonnali, közvetlen visszacsatolás, mely jelzi az egyénnek, ha valamiben módosítás szükséges (Csíkszentmihályi, Abuhamdeh & Nakamura, 2014). Magyaródi (2019) kiemeli, hogy a flow a jóllét növelésének eszköze is lehet, s a flow-élmény átélése és a jóllét különböző dimenziói között feltételezhető a körkörös okság, egymásra hatás. Az élvezetes, új és izgalmas, megosztott tevékenységekben való részvétel fokozza a pszichológiai jóllétet.

1. ábra

A versenyképességet megalapozó tőketípusok



Forrás: Luthans, Luthans & Luthans (2004, p.46) alapján saját szerkesztés

Az 1. ábra arra is rávilágít, hogy a pszichológiai tőke nem az egyén tudását vagy kapcsolatait jellemzi, hanem sokkal inkább az identitását, melynek elemei a remény, az énhatékonyság, a reziliencia (rugalmas lelki ellenállóképesség) és az optimizmus, angol betűszóval HERO: Hope, Efficacy, Resilience, Optimism (Luthans et al., 2004; magyarul részletesebben lásd Fodor, 2020).

Fodor és Klein (2021) szerint az érdeklődésből fakadó kitartó gyakorlás fejlődést és tanulást eredményez, a sikerélményhez kapcsolódó pozitív érzelmekkel párosulva erősíti a személy énhatékonyság- és kontrollérzését. Ez a jó érzés újraindítja a motivációs kört, a személyt további cselekvésre készíti. Az újra és újra átélt flow-élmény a pozitív érzelmi töltet miatt biztosítja azokat a hosszú tá-

von megmaradó eredményeket, melyek a későbbi sikeresség alapjait jelentik: a kreatív tevékenységet, a mentális jóllétet, a pszichológiai erőforrásokat. A tevékenységek során átélt flow-élmény a belső motiváció növelésével hosszú távon támogathatja a tehetség kibontakozását, a kreatív teljesítményt, a lelki egészséget és a pszichés jóllétet. Szervezeti szinten ezáltal a kreativitás, az innovativitás, a versenyképesség támogatója lehet a flow, egyben a munkatársak jóllétének fontos eleme.

A flow-élmény meghatározásának és mérésének kiterjedt áttekintését és elemzését adja Mózes, Magyaródi, Soltesz, Nagy & Oláh (2012). A flow-állapot megjelenését a kihívás észlelt mértékének növekedésével egyenes arányban növekvő képességi szint biztosítja, míg a készségeket meghaladó kihívások szorongást, a kihívások hiánya vagy alacsony foka alacsnymat okoz. A lehetséges állapotokról alkotott képet árnyalja, hogy az alacsony képességi szint és alacsony kihívások együttesen apátiához vezetnek, mely bizonyos értelemben a flow-állapot ellentéte. Flow-állapotban a képességek szintje és a kihívások mértéke egymással egyensúlyban van és egyaránt átlag feletti. Ha a készségek kis mértékben meghaladják a feladat adta komplexitást, erősödhet a kontroll érzése, a relaxáció állapotba jöhet létre, mely szintén lehet motiváló, és az energia megőrzése szempontjából fontos. Míg a képességeket meghaladó kihívások az általános izgalmi, felfokozott állapotban túllépve szorongás, aggodalom felé mozdíthatnak el, az egyensúlyi állapotban a flow a folyamatos fejlődést teszi lehetővé, ezáltal motiváló. (E mentális állapotok az ún. flow-térképen is ábrázolhatók, melyen követhető az egyén által bejárt út is, a készségek és az észlelt kihívásokkal való összhangtól függően – erről lásd például Csikszentmihályi, 1997; Mózes et al., 2012, p. 65; Buzády & Almeida, 2019b.)

Az észlelt készségek és kihívások közti kapcsolat, ezek egyensúlya, illetve motiváló állapota alapvető tehát nemcsak az egyén jólléte, hanem a szervezetek sikere szempontjából is. Ez megerősíti a vezetők szerepének jelentőségét abban, hogy megismerjék a személyes készségeket, felismerjék az egyensúlyteremtés fontosságát, éljenek a megfelelő kommunikáció, célok meghatározása, visszacsatolások nyújtása eszközeivel, hiszen enélkül nem állítható a flow a szervezeti versenyképesség szolgálatába. Oláh (2012, p. 6) a flow feltételeinek tanulmányozását tartja fontosnak, kiemelve, hogy ismerni kell „*milyen családokban fejlődnek jól a gyerekek, milyen munkafeltételek mellett a legelégedettebbek a dolgozók, milyen vezetés mellett a legnagyobb az emberek társadalmi elkötelezettsége és milyen feltételek mellett érezhetik az emberek azt, hogy értelme van az életüknek.*” Véleménye szerint a pszichológiának több figyelmet kellene fordítania „*a személyen belüli forrásoknak és társadalmi feltételeknek a tanulmányozására, amelyek garanciái annak, hogy az emberek elégedettek legyenek a múltjukkal, boldogság és flow (optimális) élmény jellemezze jelenüket*” (Oláh, 2012, p. 6).

A versenyképesség szempontjából felértékelődik tehát az egyén és a vezetők szerepe mint sikertényező. Egy szervezet akkor válhat erőssé és versenyképessé, ha mun-

katársai számára a munka örömet jelent, s ez valódi értékteremtésre ösztönzi őket (Lövey & Nadkarni, 2003). Hazai kutatások rámutatnak arra, hogy a vezetők felelőssége kiemelkedő abban, hogy a munkavállalók mennyire érzik támogatónak a szervezetet (Primecz et al., 2014). A versenyképességi kutatások több alkalommal kimutatták, hogy a menedzsmentképeségek és a vállalatok versenyképessége között pozitív kapcsolat áll fenn, a jobban teljesítő és a proaktívabb vállalatok vezetői felkészültebb, jobb vezetői képességekkel rendelkeznek (Zoltayné Paprika, Wimmer & Szántó, 2007; Zoltayné Paprika & Szántó, 2011). Kárpátiné Daróczi, Vágány & Fenyvesi (2016) szerint a vállalatok változási képességének előfeltétele a vezetők fejlesztése, így lényegesek a vezetői képességekre irányuló képzések, melynek egyik gyakori formája a gyors és hatékony tanulást lehetővé tevő üzleti szimuláció.

Láthatunk tehát, hogy munkahelyi környezetben amitt is fontos a flow megélése, mert a személyes és a szervezeti célok illeszkedésével az összhangot és a munkahelyi jóllétet, elégedettséget mozdíthatja elő. Ehhez szükséges a megfelelő vezetői eszköztár megléte és alkalmazása. Hazai kutatásokban a munkahelyi flow megteremtéséhez kapcsolódóan Andó (2009) a felhatalmazás flow-modelljének alkalmazásával vizsgálta a flow megjelenését a problémamegoldásban, két multinacionális nagyvállalat munkavállalói által kitöltött kérdőívek segítségével. Takács (2021) társadalmi vállalkozások vezetőivel készített interjúk alapján a munkahelyi flow-élmény és más motivációs tényezők szerepét elemezte. A vezetői típusokat vizsgálva Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika (2016) magyar kis- és középvállalkozások vezetőinek körében a hatékony vezetési stílusra jellemző személyiség típusokat kutatta. Jelen kutatás újdonsága, hogy a komoly játék – az erre a célra kifejlesztett FLIGBY® – eszközeivel vizsgáljuk a munkahelyi flow-t elősegítő vezetői készségeket. Az elemzések bemutatása előtt röviden áttekintjük a játékosítás és ezen belül a komoly játékok szerepét és lehetőségeit a vezetői készségek mérésében és fejlesztésében.

## Játékosítás és komoly játék az üzleti oktatásban és a vezetőképésben

A játék egyidős az emberiség történetével. A homo ludens – játzó ember – kifejezés szerint elemi ösztön hajt minket játékra (Huiizinga, 1944), amely során az egyén mélyen gyökerező igényeit (jártasság, közösségi kötelek, önállóság) elégíti ki (Deci & Ryan, 1985). A játék kultúránk része, a digitalizáció előretörésével új lehetőségeket nyer, életünk szinte minden területén – így az oktatásban is – megjelenik, szakmai területtől, felhasználói jellemzőtől, vagy digitális platformtól függetlenül.

### Játékosítás és komoly játék

Kutatásunk fogalmainak tisztázásához kiemeljük, hogy a magyar nyelv a játékra csak egy szót ismer, de angolul az egyébként rokonértelmű „game” és „play” eltérő jelentést hordoznak. A play (játék) (Deterding, 2019) során az egyén szabad akaratából a képességeinek segítségével végez örömet okozó tevékenységet a kölcsönös

törődés, bizalom és biztonság normáin belül. A play (játék) fogalom szabad, önfeledt szórakozást jelent, amikor a cselekedet önmagáért végzi az egyén, célok nélkül. A game (játék) Goethe (2019) szerint olyan körülményeket teremt, amelyben a résztvevők tanulhatnak önmagukról, másokkal hathatnak egymásra és közösségi képességeket fejleszhetnek, gyakorolhatnak. Caillois & Barash (2001, p. 12) kiemeli a közösen elfogadott szabályokat, illetve a játék (game) időkorlátját, amely általában meghatározott kezdettel és befejezéssel rendelkezik. A play-hez képest tehát ez irányítottabb és keretek, szabályok közé terelt cselekvés, valamilyen cél elérésének érdekében. A komoly játékok sajátossága, hogy olyan játékos elemeket tartalmazó eszközök, amelyeket komoly, oktatási célra lehet használni. Statler, Heracleous & Jacobs (2011) megközelítésében pedig a komoly játék (serious play) során az egyének szándékosan és céltudatosan vesznek részt önfeledt, játékos tevékenységben miközben egy komoly, következményekkel járó feladat megvalósítására törekednek.

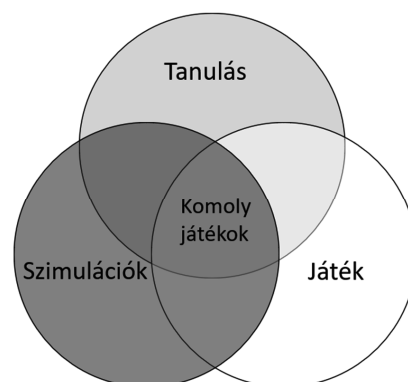
A játékosítás témakörének kiemelkedő kutatója, Sebastian Deterding (2015) szerint a XXI. századi média tartalomszolgáltatással, adattárolással, megosztott adatelosztással alakult át, platformok és eszközök, valamint tartalomgyártók és tartalomfogyasztók kiszolgálójává vált. Ma bármikor, bármilyen digitális eszközön és gyakorlatilag akárhol lehet játékokat játszani: így már nem csak kézzel fogható játékok dominálnak, az élményt többé nem csak a fizikai elérhetőség határozza meg. A játékok virtuális közösségeket összekötő organikusan változó szolgáltatásokká fejlődtek, kiszabadultak a játésteretek és nappalok világából, a kulturális, társadalmi és üzleti élet részévé váltak. Mindez tetten érhető az élet számos területén, többek között a virtuális gazdaságokra vonatkozó valós pénzügyi tranzakciók jelentőségében, az e-sportok terjedésében vagy az okostelefonok alkalmazásaiban. Az egészségmegőrző és sportolási applikációktól a banki alkalmazásokon át a nyelvtanulásig szinte minden telefonos alkalmazás tartalmaz játékos elemeket. Az élmény célú felhasználás mellett az oktatásban használt komoly játékok alkalmazása is elterjedt. Az ember és a számítógép interakciójában a funkció és a hasznosság optimalizálása helyett egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a felhasználói élmény növelésére (Hassenzahl, 2010), amelynek empirikusan bizonyított pozitív hatása van a felhasználói motivációra.

A motiváció befolyásolja a tanuló által a tanulásba fektetett időt és erőfeszítést, így a tanulási eredmény egyik fontos indikátora. Az oktatásba integrált játékos elemek és játékelmények számos kontextusban hozzájárulhatnak a tanulói attitűd javításához, a kívánt viselkedési forma eléréséhez, elősegíthetik a résztvevők közötti kollaborációt és feladatok elvégzésére és egyéni tanulásra ösztönözhetnek (Dichev & Dicheva, 2017). Ebből következően a játékokból kölcsönzött játékelmények oktatási környezetben is megkönnyíthetik a tevékenységben történő elmerülést, a flow mentális állapotába kerülést. A komoly játékok az informatikai fejlődést kihasználva alkalmassá váltak a tartalom más formában történő átadásán túl a készségek átfogóbb fejlesztésére is. Az innovatív technológiákkal

növelhető a részletgazdagság, sokféle inger közvetítése lehetséges, így nagyobb komplexitás megtapasztalását teszi lehetővé az írott szöveghez képest. A játékalgoritmusok könnyen változtathatók, a játék során hozott döntések rögzíthetők és később külön elemezhetők, az újrajátszás lehetősége készségfejlesztést és tanulást teszi lehetővé (Buzády, 2017). A játékosítás és a komoly játékok alkalmazása kifejezetten eredményes az üzleti és menedzsment oktatásban, ahol fontos tanulási faktorok a közösség és a kapcsolat, a kommunikációs készségek, a projektmunka, a versengés és a problémamegoldás (Almeida & Buzády, 2019; Buzády & Almeida, 2019b). Jellemzően a felhasználó felkészültségéhez vagy szakterületéhez képest valamivel nehezebb, újszerű feladatok megoldásával, számítógépes környezetben fokozatosan, akár többszöri ismétléssel lehet gyakorolni (Mettler & Pinot, 2000). A komoly játékokban éles szituációk modellezésével jelentősebb anyagi ráfordítás és kockázat nélkül ismerhetők meg komplex üzleti szituációk, s nem az olvasás-memorizálás folyamatában, hanem az információ megkeresése-értelmezése és a résztvevők elköteleződése segítségével rögzül a szóban forgó tananyag (Astrelitner & Leutner, 2000).

2. ábra

**A komoly játék meghatározása**



Forrás: Buzády, Marer & Vécsey, 2019, p. 91. alapján saját szerkesztés

A 2. ábra szemlélteti a komoly játékok szerepét az oktatás és a játékok világában. A komoly játékokban együtt van jelen három fő elem: az elmélet átadása, a játékos elemek és a technikai támogatás (Buzády, Marer & Vécsey, 2019, pp. 89-95). A szimulációk a való világot lényegesen leegyszerűsítve, de még értelmezhető módon mutatják be, gyakorlást tesznek lehetővé biztonságos körülmények között, egyértelmű szabályok alapján (Buzády et al, 2019, p. 90). A szimulációs játékokban a szimulációs technológia alkalmazása kifejezetten a játékelményt célozza meg. A tanulásban a játékosság az élményalapú oktatást segítheti. A komoly játékokban mindezek az elemek együttesen vannak jelen. A résztvevők közvetlenül megtapasztalt élménye alapján megy végbe a tanulási folyamat, a technikai támogatás az ismételhetséget is biztosítja.

Pérez-Pérez, Thais-González & Juan-José (2021) kiemeli, hogy a komoly játékok alkalmazása a modern élménypedagógia eszköztárába tartozik. A tanár szerepe megváltozik: facilitátorra és szervezettefejlesztővé válik. A

résztevők szakmai, kommunikációs, vezetői és vállalkozói készségeket sajátíthatnak el a szimulált világban átél, a valósághoz hasonlító helyzetek feldolgozásán keresztül.

A komoly játékok sokoldalú mérésre adnak lehetőséget a játék előtti, alatti és utáni helyzetekben (Mayer, 2012), például a játékosok attitűdje, készségei, viselkedése, elért eredményei, elégedettsége, fejlődése tekintetében. Ezáltal hasznos adatokkal szolgálhatnak a játékosok, a fejlesztők, a trénerok és a kutatók számára, melyre építhetünk a készségek fejlesztésében is (Mayer, Warnelink & Zhou, 2016).

Komoly játékok alkalmazására találunk példákat az oktatásban (Zheng & Gardner, 2017), a döntéshozatal (Stefan, Hauge, Hasse & Stefan, 2019), a vállalkozói készségek (Pérez-Pérez et al., 2021), az ellátásilánc-menedzsmenthez szükséges képességek fejlesztésében (Hidayanto, Zulkarnain, Hasibuan, Wardana & Destyanto, 2019), a vállalkozásfejlesztés és a motiválás terén (Buzády & Almeida, 2019a), a termelés-menedzsment (Müller, Reise & Seliger, 2015), a projektmenedzsment oktatásában (Calderón, Trinidad, Ruiz & O’Conner, 2018). Kutatásunkban a vezetőképzés céljából kifejlesztett komoly játékot vizsgáljuk.

### A vezetői készségek mérése és fejlesztése a komoly játékokkal

A komoly játékok a készségek mérésének és fejlesztésének hatékony eszközei lehetnek. Ha egy szakértő értékeli egy munkatárs teljesítményét vagy képességeit, az eredmény az értékelést végző személy értékrendje által befolyásolt, torzított eredményt mutat (Buckingham, 2015; Paramesh, Samartha & Hawaldar, 2020). A készségek értékelésének másik elterjedt módszere az önkitöltős tesztek használata, ezek esetében az egyén önmagáról alkotott képe hajlamos torzítani a válaszokból kialakítható képességprofil. A komoly játékokban összehasonlíthatóvá válik a teljesítmény/eredmény, mindenki ugyanazon vezetői dilemmák alapján dönt, „objektív”, előzetesen kialakított értékelő rendszerek algoritmusa szerint történik a mérés. A döntéshozókat nem befolyásolja az érintettekkel való egyéni személyes kapcsolata – ez minden döntéshozónál a játék szituációiban alakul ki. A mérés eredménye a döntésekből következik, sem külső értékelő, sem az értékelt önképe által nem torzított, azonos – a játék algoritmusában megjelenő – értékrendet tükröz.

A komoly játékok hatékonyságának mérését és validálását vizsgálva Hummel, Joosten-ten, Nadolski & Baartman (2017) kiemeli, hogy a komoly játékokkal azért lehet hatékonyan képességeket értékelni, mert a játékos környezetben az értékelendő feladatok és az azokban található mért teljesítményváltozók jól megfeleltethetők az alapjául szolgáló tananyagoknak, átadott tudásnak. Devraj, Colyott & Cain (2021) kutatásában a tudástranzfer minőségét a komoly játékba beépített tesztek segítségével méri. Hauge & Riedel (2012) a résztvevők között zajló kommunikációt vizsgálja és elemzi a tanulás eredményét, egy másik kísérletükben a résztvevők tudását a komoly játék előtt és után mérik. Az intervenciót megelőző és az azt követő tudás tesztelését találhatjuk más kutatásokban is, például Taillandier & Adam (2018) kockázatelemzés, Marocco, Pacella, Dell’Aquila & Di Fernando (2015) tárgyalási

és kommunikációs készségek területén. A komoly játékból szerzett tudás mérésének további módszere a játékból szakértők által beprogramozott elvárásokhoz képest elért teljesítmény megfigyelése (Buzády & Almeida, 2019), s mivel a játék megismételhető, a képességek fejlesztése is eredményesebb lehet. Ezt példázza a kutatásunkban vizsgált komoly játék, a FLIGBY® is.

### Komoly játék a flow-t elősegítő vezetés fejlesztésére

#### Csíkszentmihályi értékalapú megközelítése a vezetők szerepéről a munkahelyi flow megteremtésében

A munkahelyi flow-t támogató környezet kialakításában meghatározó a vezetők szerepe. Csíkszentmihályi Mihály (2018) „Good Business – Leadership, Flow and the Making of Meaning” – 2003-as kiadású, magyarul „A jó üzlet – Az értékteremtő vállalkozás pszichológiája” címmel először 2008-ban megjelent – könyvében foglalja össze a „jó üzlet” alapelveit. A könyv alapjául a Csíkszentmihályi Mihály, William Damon (Stanford Egyetem) és Howard Gardner (Harvard Egyetem) vezetésével 1998-ban indított „Good Work in Business” projekt szolgált. Ennek keretében a kutatók interjúkat készítettek szakértők által kiválasztott, 39 sikeres vállalat vezetőivel – „jövőbe tekintő vezetőkkel”, ahogyan Csíkszentmihályi utal rájuk könyvében (2018, p. 294) –, akiknek céljai túlmutatnak a rövid távú nyereségen vagy az egyéni dicsőségen. Az interjúalanyok között szerepeltek többek között világszerte ismert csúcstechnológia cégek vezetői, mint az Apple, energetikai, gyógyszeripari konszernek, feldolgozóipari és kereskedelmi tevékenységeket végző cégek vezetői csakúgy, mint a társadalmi felelősségvállalás éllovasaként ismert Body Shop alapító Anita Roddick vagy Sir John Templeton, a Templeton pénzügyi alap kezelője (a teljes lista megtalálható A jó üzlet című könyvben, i.m. pp. 295-297.).

A megkérdezett vezetők hasonló személyes értékeit, attitűdjeit és készségeit kutatva Csíkszentmihályi (2018) egy értékalapú megközelítést fogalmaz meg, mely szerint a sikeres vezetés lényegében egy hármasszempontrendszernek való megfelelés követelményeként foglalható össze:

- (1) az üzleti kiválóság, melynek mércéje a profit,
- (2) a munkahelyi kreativitás és a munka értelmének megteremtése a vezető által (ezt jeleníti meg a flow-állapot elérése, a munkatársak flow-állapotának elősegítése, megalapozása), valamint
- (3) a vállalat társadalmi és környezeti beágyazottsága, vagyis a fenntarthatósága.

A jó vezető tudatában van annak, hogy vezetői kötelessége nem merül ki abban, hogy a munkavállalóknak az eszközöket biztosítsa a hatékony munkavégzéshez: a munkafeltételeken túl (működési kiválóság) a csapatnak a kreativitás megélésének lehetőségét is biztosítja, a flow-élményt. A fenntarthatóság és a társadalmi hasznosság szempontja kiteljesíti, átfogóvá teszi ezt a képet.

## „Flow is Good Business For You”

A tudományosan megalapozott komoly játékokok a vezetőképzésben hidat teremthetnek az elmélet és a gyakorlati megvalósítás, kipróbálás között. Csíkszentmihályi (2019, pp. 8-13.) felidézi, hogy a „Good Business” megjelenése és a „jó vezetők” jellemzőinek vizsgálatát követően gyakran felmerült a kérdés, mely vezetői készségek alapozhatják meg a flow-alapú vezetés megvalósítását, s hogyan teremthető meg a kapcsolat az elméleti keret és a vállalati gyakorlat között. E kérdések is indukálták a FLIGBY® programot, melynek keretében 2007 és 2012 között kifejlesztettek egy vezetői döntések sorozatára épülő, videóalapú komoly játékot, a flow-t megalapozó vezetői készségek mérése, értékelése, fejlesztése támogatásának céljával. Csíkszentmihályi és a felkért szakértők 29 vezetői készséget (köztük négy kiemelt, a flow-alapú vezetést megalapozó készséget) azonosítottak és definiáltak, melyek mérése a játék során közel a döntési helyzetben keresztül történik. A vállalati játékok kategóriájában 2012-ben a FLIGBY® elnyerte a nemzetközi „Serious Play Gold Medal” díjat. Az elmúlt több mint nyolc évben több ezer játékos próbálta ki, így az egyéni készségek mérése és értékelése mellett a készségprofilok értékelésére és a flow-t megalapozó készségek közti kapcsolatok elemzésére is jó alapot ad.

A FLIGBY®-ben a játékos egyénileg dönt, megtapasztalhat, fokozatosan megélhet vezetői helyzeteket, s közben azonnali visszajelzéseket kap döntéseinek kedvező vagy kedvezőtlen következményeiről. A játék támogatja a vezetőképzés és fejlesztés céljait, azáltal, hogy (1) a történetben felmerülő döntések valós vezetői dilemmák, melyekben nem egyértelmű, mi a jó (vagy a kevésbé rossz) döntés. A játékos számára (2) a játék egyik céljaként kihívást jelent a játékbeli munkatársak flow-állapotának elősegítése, (3) eközben maga is vezetői flow-élményt szerezhet. Mivel a játék (4) minden játékost ugyanazokban a döntési helyzetekben mér, ezáltal (5) összehasonlíthatók az eredmények, a játékosok mért készségei. Az eredmények egyéni kiértékelését követően a játék újrajátszásával (6) a játékos vezetői eszköztárában kevésbé használt készségek fejlesztését is támogathatja.

A FLIGBY® egyik célja, hogy érzékeltesse a játékosokkal a vezetői pozícióban megtapasztalható flow-élményt, másodsorban segítse a munkatársak flow-állapot kialakulási hátterének, folyamatának megismerését és gyakorlását. (A játékban ennek jelzésére szolgáló flow-térkép folyamatos visszacsatolást ad a szimulációbeli karakterek mentális állapotáról.)

A játékos feladata, hogy egy képzeletbeli kaliforniai családi borászati vállalkozás megbízott ügyvezetőjeként olyan döntéseket hozzon, melyekkel az üzleti év végére elérheti a legjobb borászat díjat, melyet több szempont kiegyensúlyozott értékelése alapján lehet elnyerni. A játék tartalmi és formai szabályai és definiált céljai alapján a FLIGBY® a komoly játékok („game”) közé tartozik. Az értékelés elemei a Csíkszentmihályi által meghatározott, már idézett sikerkritériumok: a pénzügyi eredményesség, a jó munkahely – a munkatársak egyéni flow-állapotának elősegítése és a pozitív vállalati légkör, csoportdinamika

kialakítása –, valamint a szervezet fenntarthatósága. A játékban a vezetői döntéseken keresztül történik a vizsgált 29 vezetői készség mérése (ezek meghatározása az online mellékletben található).

A flow-t támogató, létrehozó vezetés egy értékalapú megközelítés, így nincs egyetlen sikerrecept: különböző döntési helyzetekben a képességek különböző kombinációi lehetnek alkalmasak a flow-állapot támogatására. A flow-t megalapozó négy fő készség érvényesülését további vezetői készségek támogathatják, melyek például a munkavégzés módja, a kommunikáció, az időorientáció, a konfliktuskezelés, a csapatvezetés szempontjaiból jellemzik a vezetőt. A FLIGBY® eredményeinek elemzése e készségek használatáról is képet ad.

## A flow-t elősegítő vezetői készségek

Buzády et al. (2019) kiemelik, hogy a vizsgált készségek közül a flow létrejöttét leginkább megalapozó, befolyásoló képességek (1) a stratégiai gondolkodás, (2) a visszacsatolás nyújtásának, (3) a kihívások és készségek közti egyensúly megteremtésének és (4) az egyéni erősségek felismerésének készsége (Buzády et al., 2019, pp. 55-56). Különböző vezetői készségportfóliók lehetnek eredményesek, de a vezető nem képes a munkatársak flow-állapotba kerülését elősegíteni, ha ezekre nem épít módszeresen. A következőkben e négy készséget értelmezzük a munkahelyi flow-állapotok támogatása kontextusában.

*Stratégiai gondolkodásmód* hiányában nem jöhet létre flow-állapot, mert nem világosak a célkitűzések, elvárások. Ha a beosztottak nem látják a tevékenységük távlati céljait, valamint az ahhoz vezető utat és struktúrát, akkor erőfeszítéseik lényegében céltalanok. A flow-állapot egyik lényeges jellemzője éppen az, hogy a tevékenység értelmes és célravezető, az érintettek látják az értelmét és ez jó érzéssel tölti el őket.

A *visszacsatolás*, vezetői visszajelzés során a vezető folyamatosan tájékoztatja, orientálja a beosztottakat arról, hogy erőfeszítéseik iránya megfelelő-e. A munkatársak megerősítést kaphatnak, szükség esetén javaslatokat a *változtatásra*. Ezzel szemben visszajelzés hiányában a munkatársak nem tudnak megfelelően alkalmazkodni és tanulni, „elveszetteknek” érezhetik magukat, elbizonytalanodhatnak, elmozdulhatnak az aggodalom vagy az unalom irányába.

Az *egyéni erősségek felismerése* biztosítja, hogy a vezetők ismerjék az elérhető erőforrásokat, felismerjék és tudatosan figyelembe vegyék saját és beosztottaik egyéni képességeit, erősségeit. Fontos annak tudatosítása, hogy ezek az egyéni erősségek potenciálisan felhasználhatók a szervezet versenyképessége fejlesztéséhez. Nem elegendő a felismerés, meg kell találni a módját, hogyan lehet bevonni, építeni rá és elérni, hogy a vállalati versenyképességet szolgálja. A munkatársaik képességeire való tudatos építkezés fontos versenyelőnyforrás lehet a szervezetek számára. Egyben a munkatársaknak is motiváló, ha a szervezetben és közvetlen környezetükben elismerik képességeiket.

Az *egyensúlyteremtés a kihívások és készségek között* azt a készséget jelzi, hogy a vezetőnek rálátása van



az adott helyzetre, kihívásokra, a munkatársak képességeire, és képes úgy allokálni az erőforrásokat (ebben az esetben a munkatársakat), hogy összhangba hozza a képességeket a kihívásokkal. Ez dinamikus egyensúlyteremtést jelent, hiszen időről időre változik a helyzet, fejlődik, tanul a munkatárs is. A vezető elősegíti, hogy a munkatársak számára célra vezető, értelmes és dinamikus egyensúlyt teremtsen a kihívások, feladatok és a képességek között.

A munkahelyi flow-élményt elsődlegesen megalapozó vezetői készségeket további, közvetlen vagy közvetett befolyásoló tényezők egészítik ki. A flow-állapot előfeltétele például a megfelelő fókuszálás: a munkatársaknak rá kell hangolódniuk a konkrét feladatokra. A munkakörülmények, a szervezeti kultúra erősen befolyásolja ezt a ráhangolódást és fókuszlehetőséget. A vezetők közvetve hatnak erre, a munkakörnyezetre, kultúrára, például a munkaszervezésen, a szabályokon, az irodaberendezésen stb. keresztül.

A következőkben a flow-t megalapozó vezetői készségek egymással való kapcsolatát vizsgáljuk a FLIGBY® komoly játékban összegyűjtött adatok alapján.

## Módszertan

A FLIGBY® komoly játékot 2012 óta világszerte több mint tízezer vezetőképzésben részt vevő és gazdasági felsőoktatásban tanuló teljesítette. A játék során az egyes döntésekben megjelenő vezetői készségekről gyűjt adatokat a rendszer, melyek segítségével a játék végén látható, hogy a különböző szituációkban mely készségekre épített, ezeket milyen gyakorisággal alkalmazta a játékos. Az eredmények között minden játékos esetében elérhető a 29 készség 0-100 skálán mért értéke, melyeket rangsorolva jellemezhető a készségprofilja, felismerhetők erősségei, beazonosíthatók fejlesztendő területei.

Elemzésünkben a flow-t megalapozó vezetői készségek egymással való kapcsolatát vizsgáljuk a játékban összegyűjtött, magyar játékosokra vonatkozó adatok alapján. Az adatbázist a játék fejlesztői, az ALEAS Simulations Inc. bocsátotta a Leadership & Flow Global Research Network (Csíkszentmihályi, 2019, p. 13) rendelkezésére, mely 2017-től a Budapesti Corvinus Egyetemen működik.

Az adatbázisból első lépésként kiszűrtük azokat a megfigyeléseket, ahol a játékos szélsőségesen kevés vagy szélsőségesen sok időt töltött a játékkal. Ismerve a játékban lévő videóanyag hosszát, nem vettük figyelembe azokat a játékokat, amelyet 7000 másodpercnél rövidebb (kb. 2 óra) vagy 36000 másodpercnél hosszabb (10 óra) ideig játszottak. A FLIGBY® több nyelven is játszható, az eredeti angol nyelv mellett több nyelvre lefordították és a videót feliratozták, többek között magyar, orosz, török, portugál nyelveken. Elemzésünkben a magyar játékosokra fókuszáltunk, vagyis azokra, akik magyar nyelven játszották a játékot és Magyarországot jelölték meg származási országgént, tartózkodási helyként. Ezzel a kutatás e szakaszában kiszűrjük a kulturális különbségből adódó eltéréseket, mely később további elemzések tárgya lehet.

A nyelv szerinti szűrés biztosítja, hogy a megfogalmazásbeli, nyelvi elemek, illetve az esetleges megértésbeli eltérések kevésbé befolyásolják az eredményt.

Vizsgálataink során a leíró statisztika eszköztárán túl kapcsolatvizsgálatot, azon belül korrelációs összefüggések meglétét elemeztük. Ennek során Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatót számoltunk, mely mutató két mennyiségi változó közötti összefüggés irányát és szoroságát méri. A mutató értéke -1 és +1 közé eshet, 0 körüli értékei a lineáris kapcsolat hiányát (az ún. korrelálatlanságot) jelentik.

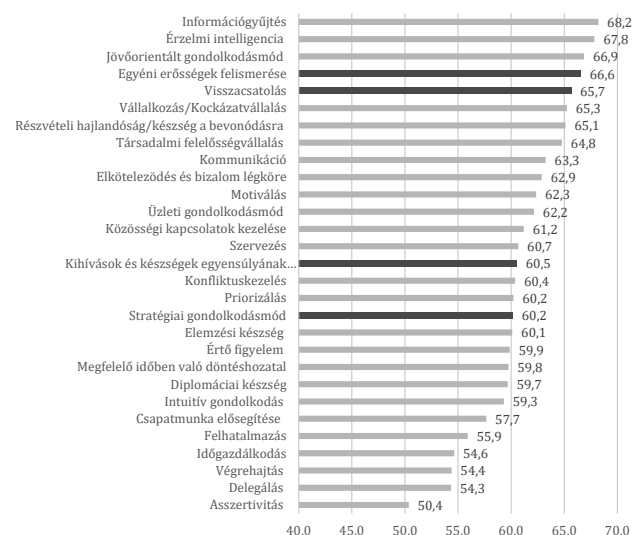
Elemzésünkben a magyar játékosok erősségeinek és fejlesztendő készségeinek rövid áttekintését követően a flow-t megalapozó négy fő vezetői készségre fókuszálunk, ezek egymással való és más készségekkel való kapcsolatának szoroságát vizsgáljuk.

## Eredmények: a flow-állapotot elősegítő vezetői készségek összefüggései

A 3. ábra 734 magyar játék eredményei alapján a FLIGBY®-ben mért 29 vezetői készség rangsorát mutatja. Láthatjuk, hogy a flow-t megalapozó vezetői készségek közül az egyéni erősségek felismerése és a visszacsatolás az inkább használt készségek közé tartozik, míg az egyensúlyteremtés és a stratégiai gondolkodásmód a középmezőnyben helyezkedik el. A leginkább használt vezetői készségek az információgyűjtés, az érzelmi intelligencia, a jövőorientált gondolkodásmód a hazai játékosok körében, ugyanakkor kevésbé erősségük az asszertivitás, az időgazdálkodás, s a megvalósításhoz kapcsolódó készségek, mint a végrehajtás, a delegálás, a felhatalmazás is a lista végén szerepelnek.

3. ábra

### Vezetői készségek használata a FLIGBY® magyar játéka alapján (N=734)\*



\*Az ábrán sötét színnel kiemeltük a négy flow-t megalapozó vezetői készséget.

Forrás: saját szerkesztés

A flow-t megalapozó képességek koncepcionális összekapcsolódását a kutatásunkból származó eredmények is igazolják (ld. 1. táblázat). A 29 készség közötti kapcsolatokat vizsgáló korrelációs mátrix alapján megállapíthatjuk, hogy a négy kiemelt tényező között a legerősebb kapcsolat a kihívások és készségek közti egyensúlyteremtés és a személyes erősségek felismerése között figyelhető meg ( $r=0,654$ ). A második legerősebb kapcsolatot (0,598) az egyensúlyteremtés és a visszacsatolás között azonosítottuk. Szintén erős – az előzőtől csak nagyon kis mértékben eltérő erősségű kapcsolat – a stratégia gondolkodás és a visszacsatolás készsége (0,595) között figyelhető meg, ami nem meglepő, hiszen a visszajelzés alapját a hosszú távú céloknak való megfelelés adja.

A négy fő flow-képesség közötti páronkénti kapcsolatok közepesen erősek, kivéve a stratégiai gondolkodás-mód és az egyensúlyteremtés készsége közötti kapcsolata-

tot, mely közepesenél valamivel gyengébb (0,45), de még így is számottevő. Ez is jelzi, hogy míg a stratégia gondolkodásnál a hosszú távú vállalati célokat tartjuk szem előtt, addig a képességekkel való egyensúlyteremtés konkrét és operatív. A csapaton belüli dinamikus kihívásokat is kezelnie kell a vezetőnek, integrálni a képességeket, ezek lényegesen rövidebb távú célok a stratégia megvalósításához képest.

Miután a 29 vezetői készség kapcsolatainak vizsgálatára elkészítettük a teljes korrelációs mátrixot, a jobb áttekinthetőség érdekében kivettük azokat a képességeket, melyeknek a négy flow-képesség egyikével sincs erősebb kapcsolata 0,5-nél a Pearson korrelációs együttható alapján. Ezután szakértői értékelés alapján tovább szűkítettük a négy fő flow-változó vizsgált kapcsolatait a szakmailag leginkább releváns képességekre, és kizártunk további, csak egy-egy fő flow-képességgel kapcsolatban lévő,

1. táblázat

A flow-t megalapozó négy fő vezetői képesség kapcsolata

	Stratégiai gondolkodásmód	Visszacsatolás	A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése	Az egyéni erősségek felismerése
Stratégiai gondolkodásmód	1	0,595**	0,450**	,565**
Visszacsatolás	0,595**	1	,598**	,581**
A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése	0,450**	,598**	1	,654**
Az egyéni erősségek felismerése	,565**	,581**	,654**	1

$N=734$ , \*\* =  $p \leq 0,01$  szinten szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat

A négy fő flow-alapú vezetői készség legerősebb kapcsolatai más vezetői készségekkel

	Stratégiai gondolkodásmód	Visszacsatolás	Egyéni erősségek felismerése	Kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése
Vállalkozás/Kockázatvállalás készsége	0,597**	0,547**	<b>0,721**</b>	0,661**
Kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése	0,450**	0,598**	0,654**	1
Elköteleződés és bizalom légkörének megteremtése	0,565**	0,573**	0,651**	0,723**
Egyéni erősségek felismerése	0,565**	0,581**	1	0,654**
Érzelmi intelligencia	0,505**	0,620**	0,548**	<b>0,733**</b>
Jövőorientált gondolkodásmód	<b>0,755**</b>	<b>0,709**</b>	0,603**	0,556**
Üzleti gondolkodásmód	0,589**	0,520**		0,563**
Stratégiai gondolkodásmód	1	0,595**	0,565**	0,450**
Visszacsatolás	0,595**	1	0,581**	0,598**
Társadalmi felelősségvállalás	0,556**	0,661**		
Motiválás		0,524**	0,631**	0,710**
Felhatalmazás			0,502**	0,569**
Közösségi kapcsolatok kezelése		0,582**		
Értő figyelem				0,623**

\*\* =  $p \leq 0,01$  szinten szignifikáns

A táblázatban a flow-t megalapozó készségek legerősebb kapcsolatait vastag számok jelölik.

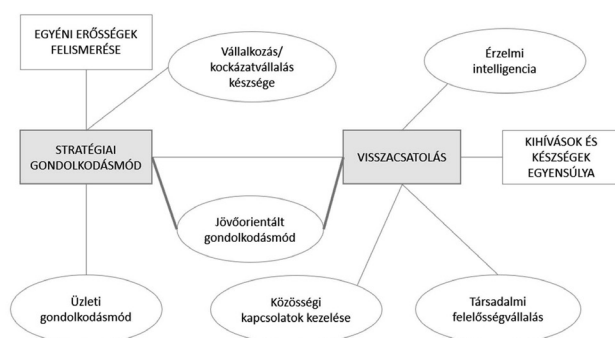
Forrás: saját szerkesztés

alacsony korrelációt mutató képességeket. A szűkítést követően a 2. táblázatban látható 14 készséget vizsgáltuk tovább.

A következőkben áttekintjük és értelmezzük a négy fő flow-t elősegítő vezetői képesség legerősebb kapcsolatait más készségekkel, szakmai magyarázatot fűzünk e kapcsolatokhoz, rámutatunk a feltárt összefüggések mögötti lehetséges okokra. A főbb kapcsolatokat a 4. és 5. ábra szemlélteti, melyeken két-két flow-t megalapozó készség közepesenél erősebb ( $r > 0,5$ ) kapcsolatait ábrázoltuk, a legerősebb kapcsolatokat ( $r > 0,7$ ) vastag vonallal jelölve.

4. ábra

**A stratégia gondolkodásmód és a visszacsatolás nyújtása készségeinek fő kapcsolatai más vezetői készségekkel**



Az ábrán a vékony vonalak közepesenél erősebb ( $r > 0,5$ ), a vastag vonalak erős ( $r > 0,7$ ), szignifikáns kapcsolatokat jelölnek.

Forrás: saját szerkesztés

**A stratégiai gondolkodásmód kapcsolata más készségekkel**

A stratégiai gondolkodásmód mint flow-képesség kapcsolódik (1) a vezetői gondolkodás időhorizontjainak kezeléséhez. Fontos, hogy koncepcionálisan hová tartunk különböző időhorizontok mentén, mikor és hová akarunk eljutni. A készségek közti kapcsolatok azt is megerősítik, hogy a stratégiai gondolkodásnak (2) értékalapú közös szervezeti kultúrát kell megalapoznia, az elköteleződést támogatnia, mely közvetíti, miért akarunk együtt részt venni ebben. Emellett (3) az emberek menedzselésével kapcsolatos képességekkel is összefügg, mint az egyéni képességek felismerése, a feladatok megfelelő megosztása (annak átlátása, ki mit tud a stratégia megvalósításához hozzátenni) és a visszacsatolások nyújtása. A stratégiai gondolkodásmód és a visszacsatolás kapcsolata megerősíti, hogy a visszajelzéshez szükséges az egyértelmű a stratégiai irány: aki tudja, mi az irány, az tudja meghatározni, mi a mérce.

Azok a vezetők, akik a stratégiai gondolkodásban jók, jellemzően a többi időhorizonttal kapcsolatos készségekben (üzleti, illetve jövőorientált gondolkodásmód, vállalkozói/kockázatvállalási készség) is jók, különböző időtávokban is képesek gondolkodni és kezelni az ezek közötti átjárásokat. Nem szűkül be a gondolkodásuk kizárólagosan rövid távú célokra koncentrálva, és az elvont, hosszú távú, vizionáló megközelítés sem korlátozza a je-

lenbeli cselekvést. Az időorientáció megfelelő kezelése és az érintettek, illetve ezen belül a munkatársak megértése szinergiák felé vihet.

A stratégiai gondolkodásmóddal rendelkező vezetőknél erős az elkötelezettség kiépítésének képessége is, mely az értékalapú elköteleződést támogatja. A munkatársak személyes erősségeinek megismerése, készségeinek és motivációinak ismerete a stratégiai szemlélet fontos támogatója, lehetővé teszi, hogy összhang jöjjön létre a feladatok és a kollégák képességei között. A stratégiai megvalósításának feltétele az érintettek érdekeinek megértése és becsatornázása a döntéshozatalba (megértés, integrálás és reagálás).

**A visszacsatolási készség kapcsolata más készségekkel**

A visszacsatolás nyújtásának készsége kapcsán fontos a (1) a viszonyítási alap, melyet a stratégiai orientáció támogathat. Mivel a visszacsatolás pszichológiai környezetben történik, fontos (2) az érzelmi intelligencia és a közösségi kapcsolatok kezelésének készsége. Az egyéni képességek felismerésével és az egyensúlyteremtés készségével is fontos a kapcsolat, mely a visszacsatolás módjához kötődik. Ahhoz, hogy egészen konkrétan hogyan történik a visszajelzés: a beosztott készségeire kap visszacsatolást vagy arra, hogy feladatait hogyan teljesítette képességeihez képest.

A visszacsatolás mint vezetői készség alapfeltétele a vezetői tevékenység hosszú távú irányultsága, a jövőorientáció, a stratégiai szemléletű gondolkodás. A hosszú távú célok adják a viszonyítási pontot, ezeket szem előtt tartva valósítható meg a megfelelő visszacsatolás, ezek ismerete segíti a jó irányultságú, megfelelő célok felé terelő visszajelzést.

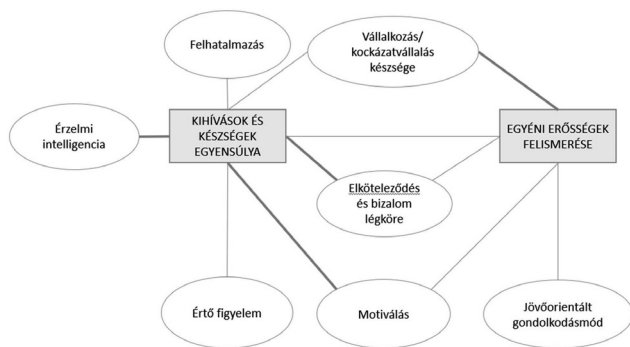
A visszajelzést nemcsak a megfelelő időhorizont kontextusában kell értelmezni, hanem hasonlóan fontos a konkrét emberek viszonylatában, a személyes kapcsolatokban megvalósítani. A visszacsatolás pillanata gyakran pszichológiai kulcspillanat mindkét fél számára. A visszajelzéshez megfelelő érzelmi intelligencia szükséges, hiszen a visszacsatolás lehet akár negatív vagy fejlesztő irányultságú, ami az alanynak jellemzően nyomást és kihívást jelent (aggodalom, félelem, stressz). Ugyanakkor a pozitív visszacsatolás sem önmagától értetődő, a visszajelzést adó számára nem feltétlenül könnyű a dicséret megfogalmazása, illetve vannak, akiket zavarba hoz a dicséret. Ideális esetben a visszacsatolás az egyén munkavégzésére vonatkozik és nem a személyére. Emiatt az ideális visszacsatolásnak a beosztottak készségeinek felismerésén és a munkavégzés színvonalán kell alapulnia. A visszajelzés elsősorban egyénekre vonatkozik, ugyanakkor a jó vezető annak is tudatában van, hogy visszacsatolásán keresztül a tágabb csoportlétkört és hatalmi pozíciókat is tudja befolyásolni.

A vezető cselekedetein keresztül egy támogató (sikerorientált, hosszú távú, pozitív) létkört hoz létre, melyben elkötelezettek lesznek a résztvevők. Mindez nem összevetésztendő a motivációs készséggel, mely inkább rövid távú és kifejezetten az egyénre igyekszik hatást gyakorol-

ni, konkrétabb célokra, feladatokra vonatkozik. Ugyanakkor az elköteleződés létrehozása a hosszú távú támogató légkörre, kötődésre épít. Úgy látjuk, hogy a közvetlen munkával való visszacsatolás és a tágabb értelemben vett jó szervezeti légkör együtt mozog. Mindezek az összefüggések megjelennek a stratégia gondolkodásmód és a visszacsatolás készsége empirikus adatok alapján feltárt összefüggéseiben.

5. ábra

**Az egyéni erősségek felismerése és a kihívások és készségek közti egyensúlyteremtés készségeinek fő kapcsolatai más vezetői készségekkel**



Az ábrán a vékony vonalak közepesnél erősebb ( $r > 0,5$ ), a vastag vonalak erős ( $r > 0,7$ ), szignifikáns kapcsolatokat jelölnek.

Forrás: saját szerkesztés

**Az egyéni erősségek felismerésének készsége**

Az egyéni erősségek felismerésének készsége a *vállalkozás/kockázatvállalás készségével* mutatja a legerősebb kapcsolatot: a jó vezető feltárja a rendelkezésre álló képességportfóliót, felméri, felismeri a munkatársakban rejlő potenciálokat, igyekszik építeni ezekre.

A munkatársak számára elismerés, ha a vezető tudja, miben jók, ismeri és elismeri a képességeiket. Ez akár már rövid távon is jól ható, külső *motivációs tényezőként* képes hatást gyakorolni. A jó vezető tisztában van a munkatársak képességeivel, a rendelkezésre álló képességportfólióval és a különböző időtávú, eltérő erőforrásokat, illetve készségeket igénylő feladatokhoz képes hozzárendelni az embereket. A jó vezető a személyre (holisztikusan) és a konkrét tevékenységre, készségre (specifikusan) is ad visszajelzést.

Ez némileg hasonló pszichológiai szituációt jelent, mint a visszacsatolás készsége és az érzelmi intelligencia kapcsolatánál említettük, de tágabb értelemben, nem csak az egyedi, konkrét visszajelzésekre érvényes, hanem az elismerésre, készségek és hozzájárulás azonosítására és elismerésére. Nem elég elemzőként felismerni a képességeket, hiszen ez nem csak egy adat: az embert is látni kell, elismerni, kommunikálni felé és vele.

**A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtésének készsége**

A képességek kiegyensúlyozása, egyensúlyteremtés a képességek és kihívások között azt jelzi, mennyire tudja a vezető megfelelően (optimális módon) kiosztani a felada-

tokat a munkatársak között, összehangolni a munkatársak képességeit a feladatokkal. Problémát jelenthet a túl nehéznek észlelt feladat (túlterhelés) és a túl könnyűnek észlelt feladat (alulterhelés) is: előbbi félelemhez, utóbbi unalomhoz vezethet. A flow állapotában a feladattal kapcsolatban észlelt nehézség/kihívás és az egyén képességei összhangban vannak. Az egyensúlyteremtés készsége, mint flow-t megalapozó képesség kapcsolódik (1) a *feladatok kiosztásán keresztüli visszajelzéshez és motiváláshoz, az elköteleződés kiépítéséhez*, (2) a *munkatársak jelzéseinek megértéséhez (értő figyelem, érzelmi intelligencia)*.

A négy fő flow-készség közül az *egyéni képességek felismerése és a kihívások és készségek közti egyensúlyteremtés között a legerősebb a kapcsolat* ( $r = 0,654$ ). Ez igazolja előzetes várakozásainkat, hiszen e két változó határozza meg tulajdonképpen a flow keretrendszerét, a mentális állapotok térképét: a túl könnyűnek észlelt munka mellett a munkatársaik készségei nincsenek kellőképpen hasznosítva, ami unalomhoz vezet, ugyanakkor túl nehéznek észlelik a munkát és stresszt élnek meg, ha a készségek nem elegendőek a feladat ellátásához, végül, ha a készségek és kihívások ideális esetben egyensúlyban vannak, ez vezet a flow megéléséhez. A gyakorlatban a vezetők részéről az egyéni készségek azonosítása előfeltétele a megfelelő munkamegosztásnak, feladat kiosztásnak, az egyensúly megteremtésének. Kutatásunkban a hazai empirikus adatok alapján igazoltuk ezt az összefüggést.

Az *érzelmi intelligencia* és az *értő figyelem* összekapcsolódik, a munkatársak jelzéseinek, észleléseinek, feladattal kapcsolatos érzéseinek, hozzáállásának becsatornázását, megértését segítik. Az érzelmi intelligencia segít abban, hogy a vezető megérezze a munkatársak kimondott és ki nem mondott, de viselkedésében, érzelmeiben megjelenő jelzéseit a feladatokkal és visszajelzésekkel kapcsolatban.

A munkatársak készségeivel összhangban lévő munkamegosztás és kiosztott feladatok a szervezetben növelik az *elkötelezettség* szintjét. Az ember jól tudja végezni a munkáját, ha a számára megfelelő munkát tudja végezni, s ezáltal is elkötelezettnek érzi magát.

A *motiválás* készségével való kapcsolat jelzi, hogy a feladatokon keresztüli visszajelzés motiváló vagy éppen demotiváló lehet, attól függően, hogy a munkatársak hogyan észlelik a feladatok nehézségét, fontosságát és ezek összhangját készségeikkel. Egy vállalkozókedvű, kockázatvállalóbb, „bevallásosabb” vezető képes lehet többlet-erőfeszítésre rávenni a munkatársait, azáltal, hogy a munkatársakat a biztonságos rutin munkavégzésből valamivel nagyobb elvárásokat jelentő feladatokkal bízta meg, így a flow-állapot felé tereli.

Az *értő figyelem* egyrészt segíti, hogy a munkatársak elmondják álláspontjukat, hozzáállásukat az adott feladatokhoz. Az értő figyelem készsége ezáltal segíti a vezetőt, hogy megfelelően határozza meg, kalibrálja, optimalizálja a feladatot a készségekkel összhangban.

Az egyensúlyteremtés, a feladatok és a képességek megfelelő párosítása egyben visszacsatolást ad arról a munkatársaknak, hogy a vezető hogyan látja, észleli, értékeli a képességeiket, mely feladatok tartana nekik megfelelőnek, nem túl könnyűnek, nem túl nehéznek. A

munkatárs a kapott feladatokon keresztül is visszajelzést kap készségeiről és azok szintjéről is.

A *felhatalmazással* a vezető lehetőséget ad a munkatársnak, hogy a feladatot saját elképzelése szerint, módszereivel, készségeivel összhangban, elképzelése szerint oldja meg. Ha ez a munkatárs elvárásaival, készségeivel összhangban van, lehetőséget ad a készségei által meghatározott kreativitás szintjének az elérésére, motiválttá tehet, flow-állapotot eredményezhet.

## Összegzés, következtetések

Tanulmányunkban rámutattunk arra, hogy a munkahelyi flow-állapot a pszichológiai tőke fontos pilléréként a szervezeti versenyképesség egyik alapvető forrása, melynek létrejöttében a vezetőknek kiemelt szerepük van. A készségek mérésének két klasszikus ága, az önkitöltős tesztek, illetve a külső, szakértői megfigyelés magában hordozza az önkép, illetve az értékelő értékrendjéből fakadó torzítások lehetőségét. A komoly játék keretében történő mérés előnye, hogy virtuális térben hozott döntések alapján, másokkal összehasonlítható módon történik a mérés, előzetesen rögzített algoritmus alapján. A játékosítás mint a tevékenység „ruhája”, növelheti a résztvevők kedvét és valódi mérési lehetőséget biztosít. A példán keresztül láthatuk, hogy a komoly játék mindhárom összetevője (elmélet/tanulás, játék, szimuláció) jelen van a FLIGBY®-ben: (1) a flow-alapú vezetés tanulására lett kifejlesztve (tanulás), az elméletet a gyakorlatban alkalmazzák, (2) a játék során flow-t élnek át a játékosok, elkötelezettek lesznek, kreatívak, gyakran önként újra játsszák, hogy javítsák eredményeiket (játék), (3) a szimuláció lehetővé tette a döntések során használt készségek mérését és a flow-t megalapozó készségek más készségekkel való kapcsolatának feltárását. A program emellett hangsúlyt fektet a jövőbe tekintő vezetők által az üzleti kiválóságot jellemző vállalati profitorra, továbbá a fenntarthatóságra vonatkozó szempontokra is.

Empirikus elemzésünkben a flow-elmélet és a vezetői készségek közötti kapcsolatot újszerű módon, a komoly játék felhasználásával létrejött adatbázison vizsgáltuk, a flow-állapotot elősegítő vezetői készségeket a FLIGBY® többszáz játékmenetre kiterjedő eredményei alapján elemeztük. A legerősebb kapcsolat az egyéni erősségek felismerése és a kihívások és a készségek közti egyensúlyteremtés készségei között volt tapasztalható, ami összecseng azzal az előfeltétellel, hogy a vezetőknek ismerniük kell a munkatársak képességeit ahhoz, hogy a megfelelő kihívást jelentő feladatokkal motiválhassák őket, s értéket teremtő módon építsenek az egyéni erőforrásokra, az intellektuális tőkére. Az empirikus elemzés összességében igazolta a kutatók által korábban meghatározott, a flow-t elősegítő fő vezetői készségek közötti összefüggést, emellett feltárta az ezekhez leginkább kapcsolódó képességeket.

A kutatás gyakorlati jelentőségét abban áll, hogy konkrét példán keresztül illusztrálta: a komoly játék alkalmas arra, hogy a vezetői készségeket döntéseken keresztül mérhetővé és összehasonlíthatóvá tegye. Alkalmas arra, hogy visszajelzést adjon a kiemelkedő és a

kevésbé használt, fejlesztendő/fejleszthető készségekről, ezáltal a vezetői készségek fejlesztésének is jó eszköze. Specifikusan a FLIGBY® komoly játék a flow-t megalapozó vezetői készségek mérésének, értékelésének és fejlesztésének támogató eszköze, mely a vezetőképzésben is jól használható.

A kiterjedt adatbázis további elemzési lehetőségeket hordoz, melyeket a jövőben tervezünk megvalósítani: a nemzetközi mintán országok szerinti csoportokat összevetve vizsgálhatók a képességcsoportok és vezetői profilok, a különböző kultúrákhoz tartozó játékosok eredményei; az első és a második játékmenet mérési eredményeinek összevetésével vizsgálható a tanulás, s az, hogy mely képességeket erősítették leginkább a második játékmenetben; a nemzetközi összehasonlítás mellett a résztvevők szakmák szerinti, kor, szakmai tapasztalat, vezetői tapasztalat stb. szerinti eredményei összevetethetők. A komoly játékon keresztül mért eredmények alkalmasak arra, hogy mélyebb ismereteket szerezzünk a vezetői készségek összefüggéseiről.

## Felhasznált irodalom

- Almeida, F., & Buzády, Z. (2019). Learning Entrepreneurship in Higher Education Through Flow Theory and FLIGBY® Game. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJVPLE.2019010101>
- Andó, I. (2009). Áramlatélmény a felhatalmazásban. *Vezetéstudomány*, 40(10), 29–43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.10.03>
- Badibanga, A. & Ohlson, M. (2021). Millennials' Leadership Skills for Promoting Flow and Profit in a Business Simulation. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 70–80. <https://doi.org/10.1002/jls.21768>
- Buckingham, M. (2015). Most HR data is bad data. *Harvard Business Review*, February. <https://hbr.org/2015/02/most-hr-data-is-bad-data>
- Buzády, Z. (2017). Flow, Leadership and Serious Games – a Pedagogical Perspective. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 14(2/3), 204–217. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-05-2016-0035>
- Buzády, Z. & Almeida, F. (2019a). Assessment of Entrepreneurship Competencies Through the Use of FLIGBY®. *Digital Education*, 35(June), 151–169. <http://revistes.ub.edu/index.php/der/article/view/27208>
- Buzády, Z. & Almeida, F. (2019b). FLIGBY® – A Serious Game Tool to Enhance Motivation and Competencies in Entrepreneurship. *Informatics*, 6(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/informatics6030027>
- Buzády, Z., Marer, P., & Vecsey, Z. (2019). *Missing Link Discovered*. Los Angeles, CA: Aleas Simulations. <https://bit.ly/3B6Ahg6>
- Buzády, Z. & Wimmer, Á. (2020). *29 FLIGBY® skills* (magyarul). LEADERSHIP & FLOW, Global Research Program and Network. <https://flowleadership.org/29-FLIGBY®-skills-magyarul/>

- Caillois, R., & Barash, M. (2001). *Man, play, and games*. Chicago: University of Illinois Press.
- Calderón, A., Trinidad, M., Ruiz, M., & O'Connor, R. V. (2018). Towards a standard to describe and classify serious games as learning resources for software project management. In *Systems, Software and Services Process Improvement. 25th European Conference, EuroSPI 2018, Bilbao, Spain, September 5-7, 2018, Proceedings* (pp. 229–239). Cham: Springer.
- Catmull, E. & Wallace, A. (2016). *Kreativitás Rt. – Az inspiráció útjában álló nehézségek leküzdése a Pixar módszerével*. Budapest: HVG Könyvek.
- Chang, Yu-Yu & Hui-Yu Shih. (2019): Work Curiosity: A New Lens for Understanding Employee Creativity. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100672. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.005>
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csikszentmihályi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. In Csikszentmihályi, M. (ed.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology, The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (pp. 227–238). Dordrecht: Springer.
- Csikszentmihályi M. (2018). *A jó üzlet – Az értékteremtő vállalkozás pszichológiája*. Budapest: Libri Kiadó. (Eredeti kiadás: The Good Business, 2003).
- Csikszentmihályi M. (2019). My Contribution to FLIG-BY®. In Buzády, Z., Marer, P., & Vecsey, Z. (2019). *Missing Link Discovered* (pp. 7-13). Los Angeles, CA: ALEAS Sims. Inc. <https://bit.ly/3B6Ahg6>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deterding, S. (2015). The ambiguity of games: Histories and discourses of a gameful world. In Walz, S. P. & Deterding, S. (Eds.), *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications* (pp. 23-64). Cambridge, MA: MIT Press.
- Deterding, S. (2019). Gamification in Management: Between Choice Architecture and Humanistic Design. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 131–136. <https://doi.org/10.1177/1056492618790912>
- Devraj, R., Colyott, L., & Cain, J. (2021). Design and evaluation of a mobile serious game application to supplement instruction. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, S1877129721001659. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2021.06.032>
- Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: What is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(1), 1–36. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0042-5>
- Fodor, Sz. (2020). A pszichológiai tőke fogalma, jelentősége és fejlesztési lehetőségei az iskolában. *Iskolakultúra*, 30(10), 65–82. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/33979>
- Fodor, Sz. & Klein, B. (2021). A Nemzeti Tehetség Központ online mérési rendszere Alapelvek, képességmérés, tanári értékelés. Budapest: Nemzeti Tehetség Központ. [https://tehetsegekmagyarorszaga.hu/sites/default/files/documents/tehetsegmuhely\\_12\\_kotet.pdf](https://tehetsegekmagyarorszaga.hu/sites/default/files/documents/tehetsegmuhely_12_kotet.pdf)
- Kashdan, T. B., Goodman, F. R., Disabato, D. J., McKnight, P. E., Kelso, K., & Naughton, C. (2020). Curiosity has comprehensive benefits in the workplace: Developing and validating a multidimensional workplace curiosity scale in United States and German employees. *Personality and Individual Differences*, (155), 109717. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109717>
- Hassenzahl, M. (2010). Experience Design: Technology for All the Right Reasons. *Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics*, 3(1), 1-95. <https://doi.org/10.2200/S00261ED1V01Y201003HCI008>
- Hauge, J. B., & Riedel, J. C. (2012). Evaluation of simulation games for teaching engineering and manufacturing. *Procedia Computer Science*, (15), 210–220. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2012.10.073>
- Hofmeister Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K. & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.04>
- Huizinga, J. (1944). *Homo ludens*. Budapest: Athenaeum.
- Hummel, H. G., Joosten-ten Brinke, D., Nadolski, R. J., & Baartman, L. K. (2017). Content validity of game-based assessment: case study of a serious game for ICT managers in training. *Technology, Pedagogy and Education*, 26(2), 225–240. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2016.1192060>
- Kim, M, Kim, A. C. H., Newman, J. I. Ferris, G. R. & Perrewé, P. L. (2019). The Antecedents and Consequences of Positive Organizational Behavior: The Role of Psychological Capital for Promoting Employee Well-Being in Sport Organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108–25. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- Kárpáti Daróczi, J., Vágány, J. & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*, 47(12), 72–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07>
- Kubiak, E. (2020). Increasing Perceived Work Meaningfulness by Implementing Psychological Need-Satisfying Performance Management Practices. *Human Resource Management Review*, (Oct), 100792. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100792>
- López, F. R., Arias-Oliva, M., Pelegrín-Borondo, J., & Marín-Vinuesa, L. M. (2021). Serious games in management education: An acceptance analysis. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100517. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100517>
- Lövey I. & Nadkarni, M. (2003). *Az örömteli szervezet*. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach.

- Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (4), 339–366.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Magyaródi, T. (2019). A társas helyzetben tapasztalt flow-élmény kapcsolata a boldogságorientációkkal. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 74(3), 347–360.  
<https://doi.org/10.1556/0016.2019.74.3.5>
- Marocco, D., Pacella, D., Dell’Aquila, E., & Di Ferdinando, A. (2015). Grounding serious game design on scientific findings: the case of ENACT on soft skills training and assessment. In *European Conference on Technology Enhanced Learning* (pp. 441–446). Cham: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-24258-3\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24258-3_37)
- Mayer, I. (2012). Towards a Comprehensive Methodology for the Research and Evaluation of Serious Games, *Procedia Computer Science*, (15), 233–247,  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2012.10.075>.
- Mayer, I., Warmelink, H., & Zhou, Q. (2015). A frame-reflective discourse analysis of serious games. *British Journal of Educational Technology*, 47(2), 342–357.  
<https://doi.org/10.1111/bjet.12245>
- Mettler, T., & Pinto, R. (2015). Serious Games as a Means for Scientific Knowledge Transfer—A Case From Engineering Management Education. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(2), 256–265.  
<https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2413494>
- Mózes, T., Magyaródi, T., Soltész, P., Nagy, H., & Oláh, A. (2012). A Flow-élmény operacionalizálásának útjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(1), 57–76.  
<https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.1.5>
- Müller, B. C., Carsten R. & Günther S. (2015). Gamification in Factory Management Education – A Case Study with Lego Mindstorms. *Procedia CIRP*, (26), 121–26.  
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.056>
- Oláh, A. (2012). A pszichológia napos oldala. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(1), 3–11.  
<https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.1.1>
- Paramesh, A. H., Samartha, V., Rajesha, T.M. & Hawaldar, I. T. (2020). Manifestation of Idiosyncratic Rater Effect in Employee Performance Appraisal. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 224–232.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.19](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.19)
- Pérez-Pérez, C., González-Torres, T. & Nájera-Sánchez, J.-J. (2021). Boosting Entrepreneurial Intention of University Students: Is a Serious Business Game the Key? *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100506.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100506>
- Primecz H., Kiss, Cs., Toarniczky, A., Csillag, S., Szilas, R., Bácsi, K. & Milassin, A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10), 2–16.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.01>
- Seligman, M. E.P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- Statler, M., Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2011). Serious play as a practice of paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 236–256.  
<https://doi.org/10.1177/0021886311398453>
- Takács S. (2021). A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében. *Vezetéstudomány*, 52(2), 31–44.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.03>
- Weiner, E. (2018). *A zsenialitás földrajza – A világ legkreatívabb helyeinek nyomában az ókori Athéntól a Szilícium-völgyig*. Budapest: HVG Könyvek.
- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, (74), 75–84.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Ştefan, I. A., Hauge, J. B., Hasse, F. & Ştefan, A. (2019). Using Serious Games and Simulations for Teaching Co-Operative Decision-Making. *Procedia Computer Science*, (162), 745–53.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.046>
- Taillandier, F. & Adam, C. (2018). Games Ready to Use: A Serious Game for Teaching Natural Risk Management. *Simulation & Gaming*, 49(4), 441–70.  
<https://doi.org/10.1177/1046878118770217>
- Zheng, R. Z., & Gardner, M. K. (eds., 2017). *Handbook of Research on Serious Games for Educational Applications*. New York: IGI Global.
- Zoltayné Paprika, Z., Wimmer, Á. & Szántó, R. (2007). Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 38(5), 18–28.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.05.03>
- Zoltayné Paprika, Z. & Szántó, R. (2011). Menedzsment-képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42(1. különszám), 87–96.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.ksz.10>

**Melléklet:****A FLIGBY® komoly játékban mért, flow-t elősegítő vezetői készségek értelmezése**

**Értő figyelem** (Active listening): a másik fél megértésének eszköze, tudatos koncentráció a közléseire, aktív hallgatás és odafigyelés a beszélő gondolataira és érzelmeire, az üzenetre és annak mélyebb kontextusára.

**Elemzőkészség** (Analytical skills): összetett problémák és elképzelések vizualizálására, tagolására és megoldására való készségek, beleértve a logikus gondolkodás alkalmazására való képességet.

**Asszertivitás** (Assertiveness): készség arra, hogy érzéseinket és igényeinket mások jogainak megsértése nélkül és agresszivitástól mentesen ki tudjuk fejezni.

**A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése** (Balancing skill): a hatékony vezetés az egyensúlyról szól: a kihívások és a készségek közötti egyensúly a flow szükséges feltétele. Flow akkor alakul ki, ha a kihívások és a készségek egyre magasabb szinten egyenlítődnek ki.

**Az elköteleződés és bizalom légkörének megteremtése** (Engagement and trust): a bizalom és az elkötelezettség, az ezekre épülő pozitív, a lelkesedés és a kihívás érzésével jellemezhető munkaorientált lelkiállapot létrehozására való készség.

**Üzleti gondolkodásmód** (Business-oriented thinking): a helyzetek kezelésére és problémák olyan megoldására irányuló készség, mellyel hozzáadott értéket teremt és végeredményben értéket hoz létre a tulajdonosok/érintettek számára.

**Kommunikációs készségek** (Communication): olyan készségtár, amely képessé teszi az egyént, hogy úgy közöljön információkat, hogy azok befogadása és megértése megtörténjen.

**Konfliktuskezelés készsége** (Conflict Management): a konfliktusok felismerésének és kezelésének megfontolt, méltányos és hatékony módon történő gyakorlata.

**Delegálás készsége** (Delegating): készségfunkciók vagy hatáskörök átruházása másra, azzal a céllal, hogy az illető eljárjon a delegáló vezető nevében.

**Diplomáciai készségek** (Diplomacy): képessé tesznek arra, hogy figyelembe vegyünk a tárgyalásban részt vevő felek eltérő érdekeit és értékeit, ezeket a különbségeket tiszteletben tartjuk és a felekkel tapintatosan viselkedünk.

**Érzelmi intelligencia** (Emotional intelligence): az a képesség és készség, amelynek segítségével saját és embertársaink érzelmeit felismerjük, azonosítjuk, értelmezzük és kezeljük.

**Felhatalmazás készsége** (Empowerment): képesség arra, hogy információkat, jogokat és hatalmat osszunk meg az alkalmazottakkal, hogy ők kezdeményezhessenek és döntéseket hozhassanak a problémák megoldására, a tevékenységek és teljesítmények javítása érdekében.

**Vállalkozás/Kockázatvállalás készsége** (Entrepreneurship, Risk-taking): képesség és hajlandóság egy vállalkozás kitalálására, megszervezésére és irányítására, annak minden velejáró kockázatával együtt, haszonszerzés céljából.

**Végrehajtási készségek** (Execution): Készség a vezetői feladatok elvégzésére, teljesítésére, egy terv, feladat stb. végrehajtására.

**Visszacsatolás nyújtásának készsége** (Feedback): visszajelzés készsége, melyet az érintettek számára érthető és tiszteletteljes módon adnak át, olyan információk nyújtása a teljesítményről, amelyek mentén az érintettek cselekedhetnek is.

**Jövőorientált gondolkodásmód** (Future orientation): készség a hosszú távú gondolkodásra, az „előretétekintés” képessége.

**Információgyűjtés készsége** (Information gathering): készség a megfelelő információk összegyűjtésére, amelyek alapján a következő lépés megtehető, a jövő tervezhető.

**Intuitív gondolkodás** (Intuitive thinking): olyan típusú gondolkodás, amely az évek alatt szerzett ismeretekre és tapasztalatokra épül, mely segítségével képesek vagyunk megérteni a környezetet és az emberek működését.



**Részvételi hajlandóság/készség a bevonódásra (Involvement):** a csapat/csoport tevékenységeiben való részvétel készsége, aktív részvétel a csapatmunkával járó tevékenységekben és a végrehajtási folyamatokban.

**Motiválás készsége (Motivation):** ennek birtokában a vezető képes a másokban rejlő belső hajtóerőket a kívánt célok elérése érdekében mobilizálni.

**Szervezőkészség (Organizing):** több elem egyetlen tervszerű struktúrába való rendezésének képessége, készség arra, hogy olyan emberekből álló hálózatot hozzunk létre az egész szervezetre kiterjedően, akik segítenek megoldani a problémákat azok felmerülésekor.

**Priorizálás készsége (Prioritizing):** készség arra, hogy tételek egy csoportját értékelve, azokat fontosság és/vagy sürgősség szerint rangsoroljuk.

**Megfelelő időben való döntéshozatal készsége (Timely decision-making):** lehetővé teszi, hogy időzavarban is gyors döntéseket lehessen hozni, amikor korlátozott mennyiségű és elégtelen minőségű információ áll rendelkezésre.

**Egyéni erősségek felismerésének készsége (Recognizing personal strengths):** a saját vagy mások kiemelkedő tulajdonságainak felismerésére szolgál, annak a felismerését is jelenti, hogy ezek az emberekben rejlő erősségek potenciálisan a szervezet előnyére fordíthatók.

**Közösségi kapcsolatok kezelésének készsége (Social dynamics):** készség a helyzetek és az azokat befolyásoló társasági dinamikák tudatos kezelésére.

**Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility):** készség arra, hogy úgy irányítsuk az üzleti folyamatokat, hogy azok összességében kedvező hatással legyenek a társaságban érdekelt felekre és a társadalom egészére.

**Stratégiai gondolkodás készsége (Strategic thinking):** segít a vezetőknek a célok kitűzésében, a prioritások meghatározásában, a politikákkal kapcsolatos problémák felülvizsgálatában és a hosszú távú tervezésben.

**Csapatmunka elősegítése (Teamwork):** a csoportos munka létrehozására, elősegítésére és irányítására való készség.

**Időgazdálkodás készsége (Time management):** az idő szisztematikus, prioritásalapú allokációja a párhuzamos igények között.

*Forrás: Buzády & Wimmer (2020) alapján, rövidített összefoglaló*

# AZ ONLINE VÁSÁRLÁSI TÉRBEN SZERZETT TAPASZTALATOKBÓL EREDŐ MÁRKAELKERÜLÉS VIZSGÁLATA A FAST FASHION MÁRKÁK PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

## ANALYSIS OF EXPERIENTIAL BRAND AVOIDANCE IN THE ONLINE SHOPPING ENVIRONMENT IN THE CASE OF FAST FASHION BRANDS

Jelen kutatás célja, hogy a Trustpilot véleménynyilvánító oldalra érkező negatív visszajelzések alapján tartalomelemzéssel feltárja azokat az online vásárlások alkalmával felmerülő problémákat, melyek márkaelkerüléshez vezethetnek a fast fashion márkák esetében. A pandémia időszakában – amikor a vállalatoknak sokszor nem marad más választásuk, mint az online jelenlétük erősítése – kulcsfontosságú, hogy a vállalatok ismerjék azokat az okokat, amelyek az online térhez kötődő tapasztalatok miatt vezetnek márkaelkerüléshez. A témába vágó szakirodalomban találkozhatunk olyan tényezőkkel, amelyek az online térben befolyásolják a fogyasztói elégedettséget, illetve elégedetlenséget, de ezidáig nem került még sor arra, hogy akár márkaelkerülési okként is hivatkozzanak rájuk. A kutatás során 146 visszajelzés elemzésével azonosította a szerző azokat a főbb okokat, amelyek márkaelkerüléshez vezethetnek. Ezek a következők: a rendszer működéséhez köthető problémák, hiányos, illetve félrevezető információk nyújtása, a termék kiszállításával és visszaküldésével kapcsolatos körülményesség, nem megérkező rendelés, nem az elvárásoknak megfelelő termék kiküldése, nem megfelelő kompenzáció, illetve annak hiánya, valamint a nem megfelelő ügyfélkezelés.

**Kulcsszavak:** márkaelkerülés, fast fashion, online vásárlás

This study explores the problems which may lead to fast fashion brand avoidance in the online shopping environment. Reasons behind brand avoidance were identified via content analysis, based on negative feedback on the Trustpilot product evaluation forum. During the pandemic, when companies often have no choice but to strengthen their online presence, it is crucial to be aware of what leads to brand avoidance in consumers' online shopping experience. Previous literature has identified the aspects of consumer satisfaction and consumer dissatisfaction of online shopping. However, among these, which have a role in brand avoidance behaviour in the online shopping environment has not yet been determined. Feedback from 146 people helped identify the following reasons for online brand avoidance: technical issues, provision of incomplete or misleading information, difficulties with product delivery or product return, non-delivered goods, the delivered product is not in accordance with the expected one, inadequate or non-compliant compensation, and poor customer service.

**Keywords:** brand avoidance, fast fashion, online shopping

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerző/Author:

Kovács Vajkai Éva<sup>a</sup> (vajkaie@gmail.com) doktorjelölt

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 06. 01-én, javítva: 2021. 12. 12-én, elfogadva: 2021. 12. 21-én.

The article was received: 01. 06. 2021, revised: 12. 12. 2021, accepted: 21. 12. 2021.

Annak ellenére, hogy márkaelkerüléssel kapcsolatos kutatások alig bő tíz évre tekintenek vissza, a márkaelkerülési szakirodalom két megközelítés mentén értelmezhető: a kutatók egy csoportja a fogyasztásellenesség egy speciális fajtájaként definiálja a

márkaelkerülést, míg a másik csoport a márka és a fogyasztó közötti kapcsolatként értelmezi a fogalmat. A márkaelkerülés motivációit már az egyik első mű, Lee és szerzőtársai (2009b) átfogó modellje tartalmazza, azonban az online vásárlási térben szerzett tapaszta-

tokból eredő márkaelkerülési okok nem képezik részét a kiinduló modellnek. Az online térben számos tényező befolyásolja a fogyasztói elégedettséget, illetve elégedetlenséget, amelyek márkaelkerüléshez vezethetnek. Azonban a termék jellegétől, illetve a teljesítés módjától függően e tényezők relevanciája változik. Francis és White (2004) szerzőpáros meghatározása szerint az offline termékeknél a fogyasztó online, a weboldalon keresztül adja le vagy fizeti ki a rendelését, de a termék offline érkezik meg a fogyasztóhoz. Az elmélet alapján a fast fashion termékek offline termékeknek minősülnek, így az offline termékek vásárlását befolyásoló elégedettségi szempontokra helyezem a hangsúlyt. Jelen kutatás célja, hogy a Trustpilot véleménynyilvánító oldalon megjelenő panaszok alapján tartalomelemzéssel feltárja azokat az okokat, amelyek a fast fashion márkák online térben történő vásárlási tapasztalatok alapján a márkák elkerüléséhez is vezet. A kutatás további célja az azonosított tényezőket összevetni Lee és szerzőtársai (2009b) offline boltokra kialakított szempontrendszerével, illetve az eredményeket adaptálva a márkaelkerülési okok új elméleti modelljének megalkotása.

## Elméleti háttér

### A márkaelkerülés fogyasztásellenes megközelítése

A fogyasztásellenesség jelensége egészen a XVII. századig vezethető vissza: egyes nézetek szerint azokban a társadalmakban jellemzők a fogyasztásellenes mozgalmak, ahol jelen van a tömegfogyasztás és a márkamánia kultúrája (Iyer & Muncy, 2009; Close & Zinkman, 2009; Muncy & Iyer, 2021; Klein, 2000). Hogg és szerzőtársai (2009) a fogyasztásellenesség aktív és passzív formáit különböztetik meg, a termék- és márkaelkerülést a fogyasztásellenesség passzív formájának tekintik. A fogyasztásellenesség értelmezhető olyan folytonos fogyasztói válaszként, mellyel a fogyasztók reagálnak a hagyományosan forgalmazott termékekre (Lee, 2006, p. 73). Ez a fogyasztói válasz irányulhat:

- egy márka vagy termékkategória,
- egy kiskereskedő cég, vagy
- a teljes piac elkerülésére (Lee, 2006).

A márkaelkerülés a fogyasztásellenesség speciális fajtájaként definiálható: a fogalom alá sorolhatók azok az esetek, ahol a fogyasztók szándékosan kerülnek el bizonyos márkák vásárlását, noha fogyasztóként megvan a képességük és a pénzügyi háttérük hozzá, illetve az elkerült márkák elérhetőek a számukra. E tényezők megléte szükséges a márkaelkerüléshez (Lee et al., 2009b). A márkaelkerülés motivációinak átfogó modellje Lee és szerzőtársai (2009a) nevéhez kötődik, melyben összesen négy márkaelkerülési főkategóriát azonosítottak a kutatók:

- tapasztalati,
- identitáshoz köthető,
- morális,
- feltételezett értéktelenség miatti márkaelkerülést.

Knittel és szerzőtársai (2016) egy ötödik kategóriával bővítették a kiinduló modellt, a reklámmal összefüggő márkaelkerüléssel.

A tapasztalati márkaelkerülés az elvárások konfirmációs elméletéhez kötődik és a márkaérték egyik fontos összetevőjéhez, a márkaigérethez vezethető vissza (Lee et al., 2009b). A tapasztalati márkaelkerüléshez kapcsolódik a negatív termék- vagy szolgáltatási élmény, a termék visszaviteléből származó kényelmetlenség és kellemetlenség, illetve a kellemetlen bolti környezet (Lee et al., 2009b; Bernd et al., 2019). Az identitáshoz köthető márkaelkerülés Sirgy (1982) énképilleszkedési elméletéhez vezethető vissza. Lee és szerzőtársai (2009a) úgy gondolják, hogy a fogyasztók énképüket azon márkák elkerülésével tudják megvédeni, melyek nem illenek bele a vágyott, illetve jelenlegi önkoncepciójukba vagy énképükbe. A morális márkaelkerülés a márka ideológiai szinten való észlelését érinti és azt, milyen befolyással van ez az ideológia a társadalomra (Lee et al., 2009b). A feltételezett értéktelenség miatti márkaelkerülést a kutatók az árral és minőséggel összefüggő kutatások eredményeinek függvényében értelmezték (Lee et al., 2009b). Ez a fajta márkaelkerülés akkor jön szóba, ha a fogyasztók az árat, mint minőségjelzősi indikátort használják a termék minőségének megítélésére és ezért nem vásárolják meg a terméket (Reketye, 2012; Knittel et al., 2016). A reklámmal kapcsolatos márkaelkerülés magában foglalja a reklám üzenetéhez, provokatív természetéhez, a reklámban megjelenő sztárhoz és zenéhez kötődő nem tetszést (Knittel et al., 2016). A tapasztalati márkaelkerülés kiemelkedik a többi márkaelkerülési főkategória közül: ez a fajta márkaelkerülés feltételezi az interakciót a vállalattal, a többi márkaelkerülési kategória azonban nem.

### A márkadefiníciókról a tapasztalati márkaelkerülésig

A tapasztalati márkaelkerülés szempontjából a márkadefiníciók fogyasztói fókuszú megközelítése kerül inkább előtérbe. A fogyasztói szintű megközelítés szerint a márka egy ígéret, az észlelések összessége, a korábbi tapasztalatok, asszociációk és jövőbeli elvárások alapján megkülönböztető helyet foglal el a fogyasztók fejében (Dunn & Davis, 2004; Knapp, 2000 idézi Kotler & Pfoertsch, p. 358; Pearson, 2006; Okonkwo, 2007). A korábbi tapasztalatok és asszociációk online és offline térben is kihatással vannak a vásárlás kimenetére, amennyiben ezek a tényezők nem pozitívak, úgy a márkát akár el is kerülhetik a fogyasztók (Lee et al., 2012; He & Bach, 2014).

A márkahűség – mely a márkaérték egyik legrelevánsabb dimenziója – rövid áttekintése szükséges az online márkaelkerülés vizsgálatához, hiszen az első márkaelkerüléshez köthető szakirodalom (legalábbis, amire a legtöbb kutató első szakirodalomként utal), a márkahűség ellentettjeként definiálta a fogalmat (Oliva et al., 1992; Saritas & Perez, 2017). A márkahűséget több szempontból lehet vizsgálni; jelenleg a fogyasztói elvárások, a fogyasztói elégedettség kimeneteként értelmezzük.

A tapasztalati márkaelkerülés szempontjából Oliver (1999) lojalitáselmélete alapján a kognitív lojalitásnak van

jelentősége, mely a lojalitási folyamat első szintje. Valamennyi lojalitási szintről elmondható, hogy az előző megléte szükséges ahhoz, hogy a fogyasztó a következő lojalitási szintre tudjon lépni. Oliver (1999) szerint a lojalitás csúcsa az, amikor a fogyasztó minden körülmények között, akár áldozatok árán is fenntartja újravásárlási szándékát (Hetesi, 2003). A kognitív lojalitás kialakulásának alapja a márka tulajdonságaival kapcsolatos információ, mely alapján az egyik márkát jobbnak értékeli a másik márkánál (Oliver, 1999; Akroush & Mahadin, 2019). Ennek a lojalitásnak kizárólag a márkába vetett hit az alapja (Oliver, 1999). A fogyasztó fejében kialakult nézet a márkaígéretből eredeztethető. Az egyén elvárásai a márkaígéretből vezethetők le: amennyiben az elvárásai teljesülnek, úgy márkaelégedettség alakul ki. Jelenleg a lojalitással összefüggő kutatások azon ága releváns, amely a „minőség-elégedettség-lojalitás láncra” fókuszál (Hetesi, 2003). Ez a megközelítés abból indul ki, hogy a minőség kihatással van a vevői elégedettségére, ami kihatással van a lojalitásra, ami a márkaűség és a márkaelkerülés szemszögéből is értelmezhető. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy a kiváló minőség és a fogyasztói elégedettség nem egyenlő a fogyasztói hűséggel. A hűséges fogyasztó elégedett, de nem minden elégedett fogyasztó hűséges, sőt bizonyos esetekben – az elégedetlen fogyasztó is lehet hűséges, ha a váltás költsége túl magas vagy a piaci struktúrából, például monopolhelyzetből adódóan nincs lehetősége váltani (Oliver, 1999; Tamasits & Prónay, 2018; Hetesi, 2003; Lee et al., 2001; Jones & Sasser, 1998). Ezenkívül a fogyasztó egyéni tulajdonságai, az elégedettségi szintje is kihatással van a lojalitásra (lásd bővebben Jones & Sasser, 1998 kutatását).

Simay (2012) a fogyasztói elégedettséget folyamatként értelmezi, az alábbiak szerint: „a fogyasztói elégedettség a fogyasztói lojalitás egyik előfeltétele, amely során a fogyasztó összehasonlítja elvárásait az észlelt teljesítménnyel, az aktuális teljesítéssel és reflektál az észlelt hasznokra” (Simay, 2012, p. 49). Ennek megfelelően márkahűségre a fogyasztók által vásárolt termékek és igénybe vett szolgáltatások minőségének folyamatos értékelése is kihatással van (Rather & Camilleri, 2019). Ez a megközelítés egybevág az ECT-vel (expectation confirmation theory), melyet Kéri (2019) az elvárások konfirmációs elméletének nevez. Az elméletben a lojalitás definíciójában megjelenő *megvásárlás iránti vágy*nak, illetve az újravásárlási hajlandóságnak van jelentősége. Az elmélet a marketingben gyakran kerül előtérbe, a fogyasztói elégedettség és vásárlási szándék vizsgálatánál (Kim et al., 2009). A folyamat első lépését fogyasztás előtti változónak, míg a modell többi elemét fogyasztás utáni változónak tekintik (Guo et al., 2015). A fogyasztó, mielőtt döntene valamilyen termék vagy szolgáltatás mellett, rendelkezik kezdeti elvárásokkal. Grönroos (2006) szerint a fogyasztók elvárásai a márkaígéretre vezethetők vissza. Márkaígéretnek azt a vállalati oldalról érkező kijelentést nevezzük, ami magába foglalja, hogy a fogyasztók a vállalat termékeivel és szolgáltatásaival kapcsolatban mit várhatnak (Jibril et al., 2019). A fogyasztás bekövetkezése után a fogyasztók összevetik a márkaígéret szerint várt teljesítményt az észlelt teljesítménnyel, ami alapján megállapítják, beigazoló-

tak-e az elvárásaik. Ez határozza meg a fogyasztó elégedettségi szintjét. Amennyiben a termékkel szemben állított elvárások beigazolódnak, úgy fogyasztói elégedettségről beszélhetünk, melyre az újravásárlási szándék a pozitív válasz (Kim et al., 2009; Guo et al., 2015; Lee & Kim, 2020). Amennyiben nem igazolódtak be a fogyasztó elvárásai, abban az esetben fogyasztói elégedetlenségről beszélhetünk (Kim et al., 2009; Guo et al., 2015). A fogyasztói elégedetlenségre érkező negatív válasz első lépésként a fogyasztói panasztétel, másodsorban pedig az a fajta márkaelkerülés, melyet a szakirodalom tapasztalati márkaelkerülésnek nevez (Grégoire et al., 2009; Guo et al., 2015).

### A tapasztalati márkaelkerülés okainak azonosítása

Huefner & Hunt (1992) volt az első szerzőpáros, a tapasztalatokkal összefüggő márkaelkerülést részletesebben tárgyalta; a márkaelkerülés okainak letisztult keretrendszerének megteremtése azonban kétségkívül Lee és szerzőtársai (2009a, 2009b) nevéhez kötődik. Huefner & Hunt (1992) a márka- és boltelkerülés jelenségét egymás szinonimájaként használják, az elkerülést pedig *szándékos* elkerülésként jellemzik (Aron & Kultgen, 2019). A ke-retrendszert, amelyben a jelenséget értelmezik, a magyar szakirodalomban kivonulás-, tiltakozás- és hűségelméletként vagy koncepcióként, illetve Hirschman trilemmaként tartják számon (Szabó, 2013; Szabó, 2012; Szabó, 2008; Markos-Kujbus & Csordás, 2016). A kivonulás, tiltakozás és hűség elmélete bemutatja, milyen fogyasztói válasz érkezik a vállalat termékeinek vagy szolgáltatásainak minőségi romlására (Markos-Kujbus & Csordás, 2016). Ekkor a minőségi romlásból adódó fogyasztói elégedetlenségre a termék vásárlásának, vagy a szolgáltatás igénybevételeinek abbahagyása a fogyasztói válasz (Hirschman, 1970; Szabó 2013; Huefner & Hunt, 1994).

Huefner & Hunt (1992) fogyasztói történetek alapján az alábbi, a téma szempontjából releváns márka- és boltelkerüléssel kapcsolatos okokat azonosítja:

- a termék minősége – a termék minőségével és az elvárásoktól eltérő teljesítményével függ össze,
- a termék javítása – a termék javításával kapcsolatban felmerült problémák – mint a javítás elutasítása, a lassú vagy a kifogásolható javítás – sorolhatók ide,
- a termék visszavételéből származó okok a termékcsere elutasítását, a visszavétel során tapasztalt vonakodó hozzáállást foglalják magukban, és az a helyzet is ide sorolható, mikor maga a termék cseréje megtörtént, viszont a termék a cserét követően sem működött az elvárásoknak megfelelően,
- atmoszféra – a bolti atmoszférával kapcsolatos problémákat foglalja össze, mint a tisztaság hiánya,
- személyzet – elsősorban a bolti személyzet helytelen viselkedésére éleződik ki ez a kategória,
- szolgáltatás – a szolgáltatás jellemzésére utal, például annak lassúságára,
- az árral és fizetéssel összefüggő márka-, illetve boltelkerülési okok az árral kapcsolatos problémákra vezethetők vissza, mint az árcédula hiánya vagy a félrevezető ártájékoztató.

Töröcsik (1995) a vásárlás tárgyi környezetét, többek között a boltok berendezését és atmoszféráját, a boltban belüli termékbemutatót a vásárlás egyik élményforrásának nevezi. A bolti környezet, illetve annak jellemzői kulcsszerepet játszanak a vásárlási folyamat kimenetében (Mowrey et al., 2018; Bai et al., 2008). Bizonyos tényezők kifejezetten zavaróvá tehetik a vásárlási élményt és ezáltal a márkaelkerülés forrásai lehetnek. D'Astous (2000) bolttal kapcsolatos eredményei alapján a leginkább zavaró tényező, amikor az értékesítő csapat nagy nyomást gyakorol a vásárlóra a vásárlási folyamat közben. Legkevésbé zavarónak a bevásárlóközpontban való nehéz tájékozódás bizonyult. Lényeges azonban megjegyezni, hogy nem minden tényező vizsgálható mindegyik márká boltjának esetében. Bohl (2012) a boltban elkerülési okként azonosította nemcsak a meleg, de a hideg hőmérsékletet is.

A Lee és szerzőtársai (2009a, 2009b) modelljének egyik hiányossága a tapasztalati márkaelkerülési főcsoportnál, hogy az online vásárláshoz köthető esetleges problémákra nem tér ki. A termék visszavételéből származó kényelmetlenség Lee és szerzőtársai (2009a; 2009b) kiinduló kutatása szerint a fizikai boltba való visszavételre értelmezhető. Mivel egyre több márká kínál termékeit webshop-okban is, így ezen az értékesítési csatornán megvásárolt termékek vásárlási folyamatában is adódhatnak olyan tényezők, melyek az adott márká weboldalának elkerüléséhez vezet.

### Az online vásárlási tér sajátosságai

Az internet számos lehetőséget biztosít mind a fogyasztók, mind a vállalatok számára. A fogyasztói oldalon rengeteg információhoz juthatunk, tájékozódhatunk, filmek és sorozatok nézésével kikapcsolódhatunk, termékeket vásárolhatunk és szolgáltatásokat vehetünk igénybe, emellett pedig az internet platformot biztosít a fogyasztó és a vállalat közötti interakcióhoz is (Childers et al., 2001; Shanthi & Kannaiiah, 2015).

Az online vásárlás számos előnyt biztosít a fogyasztó számára:

- kényelmes és időt spórol meg a fogyasztónak,
- a keresés költsége alacsonyabb, ezzel egyidőben szélesebb termékválaszték érhető el,
- a transzparenciának köszönhetően jobb az árral kapcsolatos információ,
- alacsonyabb árak jellemzőek,
- 24/7 elérhetőség,
- könnyebb összehasonlítani a lehetőségeket,
- a rendelési folyamat egyszerű,
- az önkiszolgálás és a kontroll érzetét nyújtja,
- a weboldalon megjelenő keresési funkció növeli a vásárlás hatékonyságát,
- elkerülhető vele a termékek összegyűjtése és hazaszállítása (Chang, 1970; Saprikis et al., 2010; Kemény & Simon, 2015; Yang et al., 2010; Sun & Lin, 2009; Su & Huang, 2011; Chang et al., 2005; Shanthi & Kannaiiah, 2015; Kemény, 2017).

Az online tér sajátosságaiból adódóan az ehhez kötődő, fogyasztói elégedettséget befolyásoló, akár márkaelkerü-

léshez vezethető okok némiképp eltérnek az offline márkaelkerülési okoktól. He & Bach (2014) több szempontrendszerrel határoz meg, melyek tényezői befolyással bírnak az online vásárlás kimenetére. Az első általuk azonosított szempontrendszer az észlelt kockázat elnevezést kapta. Az észlelt kockázat és annak fajtái online és offline térben is hatással vannak a vásárlás kimenetére (Jacoby & Kaplan, 1972; Manikandan, 2020; Bhukya & Singh, 2015; Rehman et al., 2020). A fast fashion termékek esetén kockázatként merül fel, hogy a vásárlóknak nincs lehetőségük megérinteni és felpróbálni a kiválasztott ruhadarabot, a döntésüket kizárólag a weboldalon elérhető információk alapján tudják meghozni. He & Bach (2014) olyan tényezőket sorol az észlelt kockázat szempontrendszeréhez, mint a biztonságos weboldal vagy bankkártyás fizetés, melyek hiánya eltántoríthatja a fogyasztókat az online térben történő vásárlástól. Fentebb az online vásárlás előnyei közé sorolt alacsonyabb árra a szerzők vásárlási motivatórként tekintenek. Szintén vásárlási motivatórként hivatkozik a szerzőpáros arra, hogy az újonnan bevezetett termékeket a webshopok hamarabb tudják elérhetővé tenni a fogyasztók számára, mint a fizikai boltok. A fast fashion márkák weboldalain jóval korábban és jóval több termék értékesítésére van lehetőség, ahol a fizikai boltok adta korlátok nélkül jelenhetnek meg termékek (Parker-Strak et al., 2020).

A harmadik, He & Bach (2014) által azonosított szempontrendszer az online vásárlási tapasztalatnak nevezik. Az online vásárlás során a fogyasztói elégedettséget befolyásoló tényezőnek nevezik a *weboldal könnyű elérhetőségét* és az *eladók nélküli vásárlás lehetőségét*. Tekintve, hogy d'Astous (2000) kutatási eredményei szerint a bolti környezetben az irritálja a leginkább a fogyasztókat, hogy az értékesítő csapat nagy nyomást gyakorol rájuk a vásárlási folyamat közben, az eladók nélküli vásárlás lehetősége az online vásárlási tér előnyei közé sorolható. Ennek a szempontrendszernek a részét képezi még a *termékkel és az árral kapcsolatos információ könnyebb elérése*, illetve a *weboldal több platformon való elérhetősége*. A szerzőpáros a *fizetési módok közötti választás lehetőségét* is ide sorolja azzal érvelve, hogy az offline térben több fizetési mód közül van lehetőség választani, míg a webshopokban kizárólag kártyával lehet fizetni. Ez azonban nem feltétlenül igaz, hiszen számos weboldal kínál lehetőséget az utánvétes fizetésre plusz felár felszámolásával. Az ötödik szempontrendszerre He & Bach (2014) szolgáltatásminőségként utalnak. Ebbe a szempontrendszerbe sorolják a termékek könnyebb összehasonlíthatóságának a lehetőségét is, illetve a megfelelő mélységű információ nyújtását a termékekről, melyre lényeges online vásárlást befolyásoló szempontként hivatkozik a Shanthi & Kannaiiah (2015) szerzőpáros is. He & Bach (2014) szerzőpáros szerint a vásárlás előtti és vásárlás utáni szolgáltatás is ennek a szempontrendszernek a részét képezi. Véleményük szerint az online boltok nem minden esetben tudnak vásárlás előtti szolgáltatást, termékekkel kapcsolatos információt vagy segítségnyújtást biztosítani úgy, ahogy azt a boltban az eladók ezt meg tudják tenni. A fizikai boltban való vásárláskor az eladók helyben vannak, így kényelmesebb tőlük segítséget kérni. Azonban megfelelő ügyfélszolgálattal és

az ügyfélszolgálat elérhetőségének feltüntetésével nem feltétlenül állítható, hogy az online boltok ne tudnák segíteni vásárlóikat a vásárlás előtti tanácsadással. A vásárlás utáni szolgáltatásnyújtásnál – többek között a termékek visszavételével kapcsolatban – az ügyfélszolgálat szerepe szintén kulcsfontosságú. Az online vásárlás kimenetelére a felsorolt szempontokon túl kihatással van a vásárolt termék jellege is (Perea Y Monsuwé et al., 2004).

Shanthi & Kannaiah (2015) szerzőpáros túlmutatva azon, hogy azonosítja az online vásárlás kimenetelét befolyásoló tényezőket, a tényezők közötti fontossági sorrendet is felállít. Eredményeik többségében olyan termékekre értelmezhetők, melyek vásárlása az online térben, fogyasztásuk pedig az offline térben történik, mint a ruhaneműk vagy könyvek vásárlása esetén. Eredményeik szerint az online vásárlás mellett szóló legrelevánsabb tényezők az alacsonyabb ár, a kedvező jótállási és garanciális feltételek, illetve a gyors szállítási idő. A fast fashion termékekre jellemző az alacsonyabb árfekvés, ugyanakkor egy-egy ruházati termék rendelése esetén a szállítás költsége relatíve magas lehet, ellenben gyorsan történik (Zhenxiang & Lijie, 2011; Niinimäki et al., 2020).

A fogyasztók a webshopokat világosan meghatározott céllal és elvárásokkal keresik fel: ezek egy része a már azonosított online vásárláshoz köthető előnyökből, például az időmegtakarításból vagy a gyors eléréstől, néhány elvárás pedig márkaigéretből ered (Román & Riquelme, 2014). A márka attól függetlenül, hogy milyen értékesítési csatornán értékesítik ugyanaz marad, lényeges különbség azonban az online és az offline tér között, hogy a márkaigéretet miképp valósítják meg. A márkaigéret online térben történő megvalósítása több tényező vizsgálatával ellenőrizhető (Chernatony & Christodoulides, 2004). Chernatony & Christodoulides (2004) szerzőpáros szerint a márkának az online jelenlétén túl biztosítania kell, hogy például keresőoptimalizálás segítségével az adott fogyasztó megtalálja a márkához tartozó weboldalt. Néhány termék esetén – melyeknél a fogyasztás feltétele a letöltés – a letöltési sebesség is kulcsfontosságú. Lényeges szempont még, hogy milyen a fogyasztó első benyomása a weboldaltól, hiszen ez alapján dönti el, hogy marad-e az adott márka weboldalán, emellett elengedhetetlen az is, hogy könnyen tudjon az adott oldalon tájékozódni. Az oldalon használt nyelvezetnek a célpiachoz és a márkakommunikációhoz kell illeszkednie, az oldalon megjelenő színeknek pedig konzisztensnek kell lenniük a weboldal minden részénél. A segítőkész ügyfélszolgálat – akár email-en, akár a weboldalon meglévő chat-en keresztül – növeli a márkába vetett bizalmat. Chernatony & Christodoulides (2004) szerzőpáros a szállítást és a visszaküldést jelöli meg az utolsó tényezőnek, amivel szintén lehetőség van a márkaigéretet tesztelni. A szerzőpáros szerint néhány márka komoly figyelmet fordít a weboldala kialakításának, a szállítást végző futárcég kiválasztása azonban bizonyos esetekben háttérbe szorul annak ellenére, hogy a nem megfelelő futárszolgálattal való együttműködés a márka megítélésére is kihatással lehet.

Kemény (2017) szerint hiába van az online vásárolt termékeknek és szolgáltatásoknak közös ismérvei, az on-

line térben megvalósuló vásárlásra heterogén területként kell tekinteni. Az online térben vásárolt termék és szolgáltatás jellege nemcsak a vásárlás kimenetelére van kihatással, hanem a fogyasztói elégedettséget befolyásoló szempontokra is (Kemény & Simon, 2015; Francis & White, 2004). A kutatási eredmények értelmezésénél szükséges az online kereskedelem kategóriáit a teljesítés módja és a termék jellege szerint külön megvizsgálni (Kemény & Simon, 2015; Francis & White, 2004).

Az offline termékeknel a fogyasztó online, a weboldalon keresztül adja le vagy fizeti ki a rendelését. A termék offline érkezik meg a fogyasztóhoz, például könyv vagy ruhanemű rendelése esetén. Az offline szolgáltatásoknál a fogyasztó online foglal és fizet a szolgáltatásért, azonban a szolgáltatás igénybevételéhez neki kell a szolgáltatóhoz vagy a szolgáltatóknak kell a fogyasztóhoz utaznia. Offline szolgáltatásokról például hotelben való elszállásolás vagy kiállításon való részvétel esetén beszélhetünk. E-termékek vásárlásakor a vásárlási folyamat a weboldalon keresztül történik, a fogyasztó a terméket a letöltés után tudja igénybe venni, például szoftverek vásárlásakor. E-szolgáltatásnál a fogyasztónak rendszerint az online térben kell felhasználói fiókot létrehoznia – például az e-bankingnál - hogy a szolgáltatást igénybe tudja venni (Francis & White, 2004).

Az online térben történő vásárlásnak több részfolyamata van, ennek ellenére a fogyasztói értékelés nemcsak a tranzakcióra és annak eredményességére és hatékonyságára redukálódik, hanem az információkeresésre, fogyasztói interakcióra, ügyfélszolgálatra, az offline termékeknel azok kiszállítására, az esetleges visszatérítésekre és problémák kezelésére is kiterjed (Kemény, 2017; Lee & Lin, 2005; Parasuraman et al., 2005; Collier & Bienstock, 2006). A szakirodalom az imént felsorolt teljes folyamat fogyasztói értékelését és bírálatát nevezi elektronikus szolgáltatásminőségnek (Santos, 2003; Kemény, 2017; Kemény & Simon, 2015; Lee & Lin, 2005). Figyelembe véve, hogy az elektronikus szolgáltatásminőséget vizsgáló szakirodalom kiterjedt, a továbbiakban a Francis & White (2004) szerzőpáros által offline termékeknek nevezett produktumok online vásárlását befolyásoló elégedettségi tényezők kerülnek a fókuszba, melyek a márkaelkerülés szempontjából relevánsak (1. táblázat).

Az online térben történő vásárlás során az offline termékek vásárlása esetén a fogyasztói elégedettségre olyan tényezők vannak pozitív hatással, mint a weboldaltól, a weboldal biztonság/megbízhatóság, a fizetési módok, a kézhez kapott termék minősége, a termékválaszték, fogékonyság az ügyfél igényeire, illetve a házhozszállítás lehetősége/ kiszállítás teljesítménye (Guo et al., 2012; Alam & Yasin, 2010; Lee & Lin, 2005). Ezeknek a tényezőknek a hiánya fogyasztói elégedetlenséghez, szélsőséges esetben pedig az adott weboldal elkerüléséhez vezethet. Kemény & Simon (2015) tanulmányában a terméket vásárlók körében az ügyfélszolgálat minőségének észlelése relevánssabbnak bizonyult. Liu és szerzőtársai (2008) a fogyasztói elégedetlenség forrásának nevezték meg a késedelmes kiszállítást. Cho és szerzőtársai (2003) az online vásárlás során fellépő fogyasztói elégedetlenséget szintén az egyes

termékkategóriák mentén értelmezi. Az online megvásárolható termékek csoportosításának az az alapja, hogy a vásárlási döntési folyamat során mennyire van nagy jelentősége az érzékszerveinknek. A ruházati termékeknél, amelyek kiválasztásánál lényeges szerepe van a tapintásnak és a látásnak, a fogyasztói elégedettség egyik kulcs-tényezője, hogy az online térben megfelelő minőségű információt találjon a fogyasztó a megvásárolni kívánt termékről. Az ilyen jellegű termékeknél a nem megfelelő információ nyújtása fogyasztói panasztételhez vezet. Cho és szerzőtársai (2003) kutatási eredményeiknek függvényében úgy látják, hogy a vásárlás utáni panaszkezelésre is nagy hangsúlyt kell fektetnie a vállalatoknak. A termékek különbözősége szerint más-más szempontok játszanak szerepet a fogyasztói elégedettségben, így a fogyasztói elégedetlenségben is (Cho et al., 2003).

1. táblázat

**Az offline termékek online térben történő vásárlását befolyásoló elégedettségi tényezők**

Webdizájn és weboldal használhatóság	A webdizájn minőségére utal, valamint a weboldal navigációs lehetőségére, használhatóságára vagy a vizuális megjelenésére.
Weboldal biztonság/ megbízhatóság/ bizalom	A weboldalon leadott személyes adatok védelmét, könnyedén leadható rendelést és az azonnali szállítást foglalja magában.
Fizetési módok	A személyes adatok védelmén túl a biztonságos fizetési módra is utal.
Kézhez kapott termék minősége	Az online vásárlás folyamán a fogyasztóknak nincs lehetőségük megtapintani a termékeket, így a fogyasztó minőséggel kapcsolatos elvárásainak alapját a weboldalon megjelenő szöveg adja.
Házhoz szállítás lehetősége/kiszállítás teljesítménye	A kiszállítás hatékonyságára utal.
Fogékonyság az ügyfél igényeire	A vállalat hajlandóságát fejezi ki az ügyfél megsegítését és azonnali szolgáltatásnyújtást illetően.
Termékválaszték	Az online térben megjelenő nagyobb termékválasztékra utal.
Megfelelő mélységű információ	Utalhat a termék minőségének leírására, illetve a vásárlási folyamat során a fogyasztó tájékoztatására, például a kiszállítással kapcsolatban.
Ügyfélszolgálat	Az ügyfélszolgálat minőségi észlelését jelenti.
Vásárlás utáni panaszkezelés	Az esetleges visszatérítésekre és problémák kezelésére terjed ki.

Forrás: Guo et al., 2012; Lee & Lin, 2005; Alam & Yasin, 2010; Cho et al., 2003; Becser, 2005; Kemény, 2017; Cho et al., 2003 alapján saját szerkesztés

**Módszertan**

Jelen kutatás célja, hogy feltárja azokat az offline termékek online térben történő vásárlása során felmerülő

szempontokat, amelyek a végső esetben egy adott márka elkerüléséhez vezetnek. A fő kutatási kérdést is eszerint fogalmaztam meg:

Milyen okok húzódnak meg a márkaelkerülés hátterében a fast fashion márkák online vásárlása során?

A kutatás módszerül a tartalomelemzést választottam, mely gyakran alkalmazott módszer az online fórumok elemzésénél (Harrison & Walker, 2001; Holtz et al., 2012; Okazaki & Rivas, 2002). Antal (1976) definíciója alapján „Tartalomelemzésnek nevezünk minden olyan eljárást, amelynek során közlemények, üzenetek törvényszerűen visszatérő sajátosságai alapján módszeres és objektív eljárással olyan következtetéseket vonunk le, amelyek a közleményekben nyíltan kimondva nincsenek, de az üzenet megszerkesztettségének, azaz a kódolásnak a módjából kiolvashatók, s esetleg más eszközökkel, más módon (nem tartalomelemzéssel) nyert adatok segítségével megérősíthetők, igazolhatók” (Antal, 1976, p. 13).

**Mintavétel**

A termékekkel és vállalatokkal kapcsolatosan a fogyasztóknak számos platformon nyílik lehetőségük nemtetszésüket kifejezni: rendelkezésükre állnak a panaszoldalak, a termékértékelő oldalak és a márkaellenes oldalak is. Az elemzéshez a Trustpilot véleménynyilvánító online oldalt választottam, mely amellet, hogy valamennyi vizsgálni kívánt márkáról tartalmazott véleményt, lehetőséget biztosít arra, hogy bárki visszajelzést írjon az általa kiválasztott nyelven. Az oldal előnye emellet, hogy a véleménynyilvánítók 1-től 5-ig értékelhetik a kiválasztott márkát, ahol 1 a legrosszabb, 5 pedig a legjobb, azaz a kiváló értékelés. A fast fashion márkák közül H&M és a C&A mellett az Inditex csoporton belül azt a négy márkát vizsgáltam meg, melyek a hivatalos honlapjuk alapján a legtöbb online shop-pal rendelkeznek; ezek: a Zara, a Massimo Dutti, a Bershka és a Pull&Bear.

A vizsgált fast fashion márkák közül kizárólag a Bershka márkának volt jó a megítélése, 16625 darab visszajelzés közül 9155 válasz (55%) értékelte kiválóra a márkát. Ugyanakkor ugyanezt a márkát az értékelők 15%-a (2478 fő) rosszra értékelte, így a márkaelkerülés szemszögéből ezt a fast fashion márkát is lehetőségem volt elemezni. Az Inditex csoport legismertebb márkáját – a Zarát – összesen 1431 válaszadó értékelte, akiknek 65 százaléka (923 negatív visszajelzés) volt rossz véleménnyel a márkáról. A H&M esetében összesen 3036 visszajelzés érkezett, melynek 60 százaléka (1831 darab) volt negatív hangvételű. A szintén az Inditex csoporthoz tartozó Massimo Dutti-t 257 válaszadó értékelte, negatív tapasztalatokról a válaszadók 76 százaléka (196 darab) számolt be. A vizsgált márkák közül a C&A esetében volt kizárólag megfigyelhető, hogy a márkára érkezett kiváló és rossz értékelések aránya között kicsi volt az eltérés. Kiválóra a véleménynyilvánítók 34 százaléka (összesen 104 fő) értékelte a márkát, míg rosszra a válaszadók 40 százaléka (123 fő). A C&A esetében ugyanakkor nem érkezett angol nyelvű negatív vélemény, ezért a vélemények elemzésére nem nyílt módomb. A szintén az Inditex csoporthoz tartozó Pull&Bear eseté-

ben összesen 261 vélemény érkezett, melynek 54 százaléka (141 fő) tartalmazott negatív visszajelzést a márkáról.

Az online kutatási kérdés nem indokolta, hogy bizonyos évre visszamenőleg korlátozzam le a véleményeket, így valamennyi angol nyelvű, negatív véleményt átolvas-tam, erre 2019. április 22-e és 29-e között került sor.

Voltak olyan vásárlók, akik az online vásárlás során szerzett negatív tapasztalat hatására fejezték ki, hogy nem rendelnek többet az adott márka webshopjából, ugyanakkor ezt az esetet sem tekintetem márkaelkerülésnek, mert az a döntés, hogy többet nem vásárolnak online, nem feltétlenül jelenti azt, hogy a fast fashion boltoktól is távol tartják magukat. Éppen ezért alkalmaztam és csak azokat a visszajelzéseket elemeztem, melyekből egyértelműen kiderült, hogy soha többet nem vásárolnak az adott fast fashion márkáktól.

Ilyen kifejezések voltak például:

„Soha többet nem vásárolok tőlük”; Tudom, hogy többet nem vásárolok tőlük”; „Többet nem vásárolok tőlük a boltjaikban és legfőképpen online”; „Az első és utolsó alkalom, hogy vásárolok (a szóban forgó márka megnevezése); „Az utolsó alkalom, hogy itt vásároltam”; „Befejeztem a vásárlást (a szóban forgó márka megnevezése)-nál; „Egy fillérrel sem fogok több pénzt elkölteni (a szóban forgó márka megnevezése)-nál.

A kutatás során kizárólag angol nyelvű visszajelzéseket vettem figyelembe, a fentebb bemutatott kritérium szűrése után összesen 146 visszajelzés képezte a mintámat, ahol egyértelműen kifejezésre került, hogy a rossz online vásárlási tapasztalat miatt sem az online, sem az offline térben nem fogja az adott fogyasztó a panaszban megnevezett márkát vásárolni.

A kutatás feltáró természetéből adódóan nem határoztam meg előre a kategóriákat, kódolási egységeknek pedig azokat a szókapcsolatokat, kifejezéseket tekintetem, amelyek az online rendeléssel kapcsolatos problémákat nevezték meg a visszajelzéseken belül.

## Eredmények

A tartalomelemzés során nyolc kategóriát lehetett azonosítani, ami a márkaelkerülésben szerepet játszik.

### A rendszer működéséhez köthető problémák

Ahhoz, hogy online rendelési folyamat gördülékenyen menjen végbe és sikeres vásárlással záruljon, a háttérben működő rendszernek folyamatos és problémamentes működést kell biztosítania. A weboldalnak képesnek kell lennie arra, hogy egyszerűen le lehessen rajta adni rendelést, a leadott rendelést képes legyen feldolgozni, biztosítsa, hogy eltérő számlázási és szállítási címet lehessen megadni és a rendelés kifizetése is gördülékenyen történjen meg. A rendszerhez köthető probléma lehet még, ha a hírlevélben kiküldött kedvezményre és ingyenes kiszállításra jogosító kuponkód nem működik, vagy ha a termékek elérhetősége nem a valós állapotot tükrözi. A rendszer működéséhez köthető problémák nem korlátozódtak le a weboldallal kapcsolatos problémákra, ezek kiterjedhetnek a márkához köthető applikációk nem megfelelő működésére is:

„Borzalmas weboldal”; „Rengeteg weboldallal kapcsolatos probléma”; „A weboldaluk szerint rossz a címem”; „A bankkártyám RM2 elnevezésű hiba miatt lett elutasítva”

### Hiányos vagy félrevezető információ

Az írt visszajelzések alapján az online vásárlási folyamat alatt probléma forrása lehet az is, ha hiányos vagy félrevezető információkat kapnak a vásárlók. A hiányos információ vonatkozhat a termék kiszállításával megbízott cégre, a termék kiszállítási dátumára vagy a termék visszaküldésére vonatkozó információra is. A félrevezető információ a kiszállítással, illetve az aznapi kiszállítással kapcsolatban merült fel:

„Nem volt egyáltalán arra vonatkozó információ, hogy melyik csomagküldő cég végzi el a kiszállítást”; „Nem látok a csomagküldő céggel kapcsolatos információt”; „Nagyon félrevezető az aznapi kiszállítási opció”; „3 nap telt el (a rendelés óta) és még nem kaptam tájékoztatást a rendelésemről”;

### A rendelés kiszállításával kapcsolatos körülményesség

Ebbe a kategóriába soroltam a kiszállítással kapcsolatos bármilyen problémát, mely a kiszállítási folyamatot teszi körülményessé. Ilyen probléma lehet például, ha a kiszállítás az előzetes tájékoztatáshoz képest túl lassú. Néhány fast fashion márkánál van lehetőség arra, hogy felár ellenében másnap történjen meg a kiszállítás, amennyiben ez nem történt meg, úgy ennek elmaradása is ebbe a kategóriába került:

„Túl lassú (a kiszállítás)”; „A kiszállítás több hetet vett igénybe”; „A kiszállítás két hónapot vett igénybe”; „Fizettem a másnapi kiszállításért – a ruha nem érkezett meg.

### Nem megérkezett rendelés

A tartalomelemzés eredményeképp a fast fashion márkáknál előfordulhat, hogy a rendelés nem késve, hanem egyáltalán nem érkezik meg a vásárlóhoz:

„Soha nem kaptam meg a rendelésemet”; „Rossz helyre küldték a rendelésemet”; „Az online rendelésem soha nem érkezett meg”; „A rendelt top a Zarából nem érkezett meg”;

### Nem az elvárásoknak megfelelő termék küldése

Ebbe a kategóriába azok a kifejezések kerültek, melyek arra utaltak, hogy nem az elvárásoknak megfelelő terméket kapták meg a fogyasztók. Az online vásárlás során elvárásként értelmeztem a megfelelő méretű, a kiválasztott színű, a hibátlan, illetve a lopásgátló nélküli terméket, így azokat a kifejezéseket, melyek arra utaltak, hogy ezek az elvárások nem teljesültek, ebbe a kategóriába soroltam be. Abban az esetben is ebbe a kategóriába estek a kifejezések, ha nem a rendelésben szereplő termékeket szállították ki, illetve ha a rendelés nem volt teljes, azaz ha a rendelésben szereplő valamely termék hiányzott. Valamennyi felsorolt probléma vezethet a fast fashion márkák márkaelkerüléséhez:



„A Bershka rossz méretet küldött nekem”; „A termékeket rossz színben küldték ki”; „Egy számmal nagyobb szandált küldtek”; „A szoknyán a zipzár nem működött”; „Lopásgátlóval ellátott terméket küldtek nekem”; „Használt csizmát küldtek”; „Két jobboldali cipőt küldtek”; „A sál teljesen más színű volt, mint amit rendeltem”.

### Körülményes termékviszavétel

Nemcsak a rendelés kiszállításával kapcsolatban beszélhetünk körülményességről. Ha a nem kívánt termék visszaküldési folyamata bonyolult, az szintén vezethet márkaelkerüléshez. Ez a kategória az ilyen jellegű problémákat foglalja magában. A termékek visszaküldésével kapcsolatban a márkáknak eltérő lehet az álláspontjuk. Vannak olyan márkák, amelyek lehetőséget biztosítanak arra, hogy az online rendelt és visszavinni szánt termékeket a boltokba is vissza lehessen vinni. Néhány fast fashion márka – például a H&M – nem biztosít erre lehetőséget, ezzel egyidőben pedig a vásárlóknak fizetniük kell a termékek visszaküldéséért, ami szintén problémát jelentett néhány vásárlónak. Ugyanakkor a boltba való visszavitel is okozhat kellemetlenséget, ha annak elhelyezkedése távol esik a vásárló lakhelyétől.

„Borzalmas visszaküldési rendszer”; „A visszaküldés...nem rugalmas”; „Nem engedik, hogy a rossz termékeket a H&M fizikai boltjába vigyem vissza”; „A visszaküldési folyamat valószínűleg tovább fog elhúzódni, mint egy hónap”; „(A márka) nem biztosít ingyenes visszaküldést”; „Le fognak vonni \$4.99-et mielőtt visszaküldenék a pénzem”; „Még több pénzt kell pazarolnom arra, hogy elutazzak a legközelebbi boltba”.

### Nem megfelelő kompenzáció, illetve annak teljes hiánya

A termékkel kapcsolatos bármilyen jellegű probléma esetén a pénz visszatérítését vagy a termék újraküldését a vállalat visszatérítésre vonatkozó irányelvei határozzák meg. Ebben a kategóriába azokat a szókapcsolatokat, kifejezéseket soroltam, amiben a vásárlók kifejezték a nem megfelelő kompenzáció tényét, illetve annak teljes hiányát. A nem megfelelő kompenzáció főként a termékek pénzvisszatérítésére utalt:

„Nem ajánlották fel, hogy ismét elküldik a termékeket”; „Kizárólag a nem viselt termék árát térítették meg” (visszaküldtek még emellett egy hibás terméket is); „Nem a teljes összeget térítették meg”; „A termékek pénzbeli ellenértékét nem térítették meg megfelelően”.

A visszajelzések alapján olyan eset is előfordult, hogy a csomagban nem szerepelt egy megrendelt termék, emellett a fogyasztó egy ruhadarabot visszaküldött, a vállalat pedig kizárólag a visszaküldött ruhadarabot térítette meg.

Azokat a kifejezéseket is ebbe a kategóriába soroltam, amiknél ugyan megtörtént a termék értékének visszatérítése, de nem visszautalással, hanem azonos összegű ajándékkártyával:

„Ahelyett, hogy visszaküldték volna a pénzemet, ajándékkártyát adtak.”

A kompenzáció teljes hiányát az alábbi kifejezések fejezték ki:

„Nem térítik meg a hibás termék árát”; „Nincs visszaterítés”; „Az ígért kompenzáció nem érkezett meg”

### Nem megfelelő ügyfélkezelés

Ebbe a kategóriába soroltam azokat a kifejezéseket, amelyek az ügyfélszolgálathoz, illetve az ott dolgozók nem megfelelő attitűdjéhez köthetők. A kategória részét képezték még azok a visszajelzések is, amik az ügyfélszolgálat lassúságára, illetve nem reagálására utaltak vagy az ígéretük be nem tartására, amely főleg vásárlók problémáikkal kapcsolatos visszahívásokra vonatkozott. A fast fashion márkák ügyfélszolgálatait többek között az alábbi negatív jelzőkkel illették:

„szörnyű ügyfélszolgálat”; „borzalmas ügyfélszolgálat”; „rossz ügyfélszolgálat”; „kivételesen goromba ügyfélszolgálat”; „az ügyfélszolgálat kiábrándító”; „a legrosszabb ügyfélszolgálat, amellyel valaha találkoztam”

A visszajelzéseknél nemcsak az ügyfélszolgálatot jellemezték, hanem az ügyfélszolgálaton dolgozók attitűdjét is:

„a hölgy, akivel beszéltem goromba volt”; „az ügyfélszolgálatos asszisztens nem volt segítőkész”; „...extrém agresszív volt”; „az ügyfélszolgálatos..... nem engedte befejezni a mondatomat”; „az ügyfélszolgálatos úgy viselkedett velem, mintha tolvaj lennék”.

## Következtetések

### Elméleti következtetések

Jelen kutatás célja az volt, hogy feltárja a fast fashion termékek online vásárlása során tapasztalt tényezőket, amelyek nem csupán vevői elégedetlenséghez, hanem az adott fast fashion márka elkerüléséhez is vezetnek. A szakirodalomban azonosított, offline termékek online vásárlásához köthető elégedettségi szempontok közül a kézhez kapott termék minőségének, a kiszállítás hatékonyságának és gyorsaságának, a vásárlás utáni panaszkezelésnek, a weboldal megbízhatóságának, a nem megfelelő információknak a termékről, az ügyfélszolgálat minőségi észlelésének van jelentősége márkaelkerülési szempontból (Guo et al., 2012; Kemény & Simon, 2015; Liu et al., 2008).

Az offline termékek online térben történő vásárlásának a Rendszer működéséhez köthető problémák kategóriájához kapcsolódó elégedettségi tényező a Weboldal biztonság/megbízhatóság/bizalom. Bár nem az offline termékek elégedettségi tényezőjeként határozta meg, de a weboldal több platformon való elérhetősége, mint az online vásárlás kimenetét befolyásoló szempontot is lefedti ez a kategória (He & Bach, 2014). Ezek a rendszer működéséhez köthető problémák a visszajelzések alapján márkaelkerülést is eredményezhetnek. A megfelelő mélységű információ nyújtása nemcsak az online vásárlás kimenetét befolyásoló tényező, de lényeges elégedettséget befolyásoló szempont is (He & Bach, 2014; Shanthi & Kanniah, 2015; Guo et al., 2012). A szakirodalomban leginkább a termékekre vonatkozó információ kerül előtérbe, mint elégedettségi tényező, azonban a hiányos vagy félrevezető információ kiterjedhet a kiszállításra, illetve a termékek visszaküldésére. Ezeknek az információknak a

hiánya szintén okot adhat a márkaelkerülésre. *A rendelés kiszállításával kapcsolatos körülményesség kategóriája* egybeesik az elégedettségi tényezőknél azonosított *kiszállítás hatékonyságával*, illetve a *gyors szállítási idővel*, melyet az online vásárlás kimenetét befolyásoló tényezőként tartunk számon (Guo et al., 2012; Alam & Yasin, 2010; Shanthi & Kannaiah; 2015). Reflektálva Chernatony & Christodoulides (2004) márkaigérettel kapcsolatos gondolataira, a megfelelő futárszolgálat kiválasztása kulcskérdés, a fast fashion márkák online vásárlásakor a futárszolgálatra is visszavezethető ok márkaelkerülés forrása lehet. A szakirodalomban azonosított elégedettséget befolyásoló *kézhez kapott termék minősége* tényezőnél a márkaelkerülésben azonosított *Nem az elvárásoknak megfelelő termék küldése kategóriája* jóval tágabb, nem kizárólag a termék minőségével kapcsolatos problémákat foglalja magában (Guo et al., 2012). Az online térnek az offline térrel szemben vannak sajátosságai, ezért eltérő szemléletmódot igényel (Kemény, 2017). A fogyasztó online térben történő vásárlásánál nagy figyelmet kell fordítani a vásárlás végén az esetleges visszatérítéseknek és problémáknak, illetve azok kezelésének is (Kemény, 2017; Lee & Lin, 2005; Parasuraman et al., 2005; Collier & Bienstock, 2006). Az offline termékek online térben történő vásárlására kiható elégedettségi tényező, *A vásárlás utáni panaszkezelés* és a *Körülményes termékviszaküldés*, illetve a *Nem megfelelő kompenzáció, illetve annak teljes hiánya* kategóriák között azonosítható átfedés. A vásárlás utáni nem megfelelő panaszkezelés olyan elégedettséget befolyásoló tényező, melynek hiánya márkaelkerüléshez vezethet. Összevetve Kemény & Simon szerzőpáros (2015) eredményeivel, jelen kutatás is igazolja, hogy a termékek vásárlásánál az ügyfélszolgálat minőségének észlelése relevánsabbnak bizonyult olyannyira, hogy márkaelkerülési okként azonosítottam. A készséges ügyfélszolgálat nemcsak a vevői elégedettségre van kihatással, hanem növeli a márkába vetett bizalmat is (Chernatony & Christodoulides, 2004).

Összevetve az offline térben jelentkező tapasztalati márkaelkerüléssel a következő párhuzamok némi módosítással azonosíthatók az online térben megjelenő tapasztalati márkaelkerülésnél is (2. táblázat). *A gyenge teljesítmény* az offline térben a márkaigérethez köthető. Az online térben kiterjesztett márkaigéretnak lehet tekinteni meglátásom szerint azt is, hogy a webshopban leadott rendelés alapján érkeznek meg a termékek a vásárlóhoz, például a megfelelő méretben és színben.

2. táblázat

**Az offline és online jelentkező tapasztalati márkaelkerülés összehasonlítása**

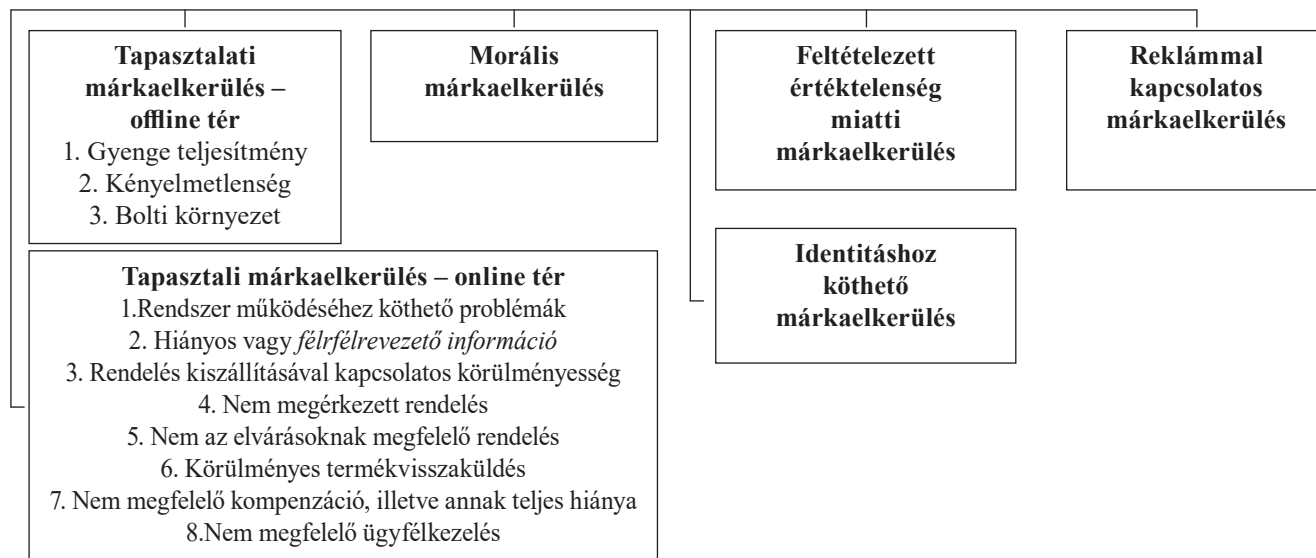
Offline tapasztalati márkaelkerülés	Online tapasztalati márkaelkerülés
Gyenge teljesítmény	Nem az elvárásoknak megfelelő termék kiküldése
Kényelmetlenség	A termék kiszállításával és termék visszaküldésével kapcsolatos körülményesség Nem megérkező rendelés Nem megfelelő kompenzáció
Bolti környezet	A rendszer működéséhez köthető problémák Nem megfelelő ügyfélkezelés Hiányos, illetve félrevezető információk nyújtása, illetve annak hiánya

Forrás: Lee és szerzőtársai (2009a, 2009b) és saját eredmények összevetése

Az offline tapasztalati márkaelkerüléshez tartozó kényelmetlenség magában foglal több online térben jelentkező kényelmetlenséget is. A termék kiszállításával és a termék visszaküldésével kapcsolatos kényelmetlenség ilyen. Néhány fast fashion márka üzletpolitikája nem

1. ábra

**A márkaelkerülés új elméleti modellje**



Forrás: saját szerkesztés

engedélyezi azt, hogy az online vásárolt termékeket a boltba vigyék vissza a vásárlók. Ezeknél a márkáknál a postai vagy futárszolgálattal való visszaküldés az egyetlen módja a termék visszaküldésének, amely nemcsak kényelmetlenséget jelent, de anyagi ráfordítást is követel a vásárlók részéről. A nem megérkező rendelés szintén kényelmetlenség forrása lehet annak tekintetében, hogy a fogyasztónak időt kell szánnia arra, hogy kiderítse akár a fast fashion vállalat ügyfélszolgálatától, akár a futárszolgálattól, hogy mi történt a csomagjával. Emellett a nem megfelelő kompenzáció vagy annak teljes hiánya is kényelmetlenség forrása lehet, illetve vezethet márkaelkerüléshez.

A bolti környezetet az online térben a webshop helyettesíti. Ahhoz, hogy problémamentesen tudjanak a fogyasztók vásárolni, elengedhetetlen, hogy a webshop mögött működő rendszer fennakadások nélkül tudjon működni. Ez vonatkozhat arra, hogy a vásárlók könnyen meg tudják rendelni a kiválasztott termékeket, egyszerűen tudják érvényesíteni a kedvezményre jogosító kódjukat, illetve több fizetési és szállítási mód közül is tudjanak választani. Az online térben az ügyfélszolgálati munkatársak kiválasztása – csakúgy, mint a bolti környezetben az eladók kiválasztása – is kulcsfontosságú. A nem készséges ügyfélszolgálati munkatárs alkalmazása a bolti eladóhoz hasonlóan márkaelkerülés forrása lehet. A bolti környezetben a vásárlóknak lehetőségük van az eladóktól információt és segítséget kérni, míg online környezetben a weboldalon minden szükséges információt szükséges feltüntetni akár a kiszállítással, a termék jellemzőivel és az elérhetőséggel kapcsolatban. Mivel az online térben nincs lehetőség a ruházati termékek felprobálására, így a termékekkel kapcsolatos, minél széleskörűbb információ nyújtása is elengedhetetlen, például azok alapanyagára és méretezésére vonatkozóan is.

A fentebb azonosított szempontokkal lehetővé vált a márkaelkerülési magatartás mögött húzóó okok elméleti modelljének a bővítése (1. ábra).

### Menedzseri következtetések

A pandémia több területen változtatta meg az életünket és kihatással van a vásárlási szokásainkra is. A fast fashion termékek esetén rendkívül lényeges, hogy a vállalatok tisztában legyenek nemcsak az offline térhez, hanem az online térhez kötődő márkaelkerülési okokkal is. Az eredmények a vállalati szféra döntéshozói számára is nagy jelentőséggel bírhatnak, hiszen a kutatás eredményeinek köszönhetően azonosítottam azokat az elégedettségi tényezőket, amelyek hiánya a fast fashion márkák elkerüléséhez vezetnek. Az eredmények alapján szükséges, hogy a vállalatok minimálisra redukálják a rendszer működéséhez köthető problémákat. Márkaelkerülési szempontból lényeges az is, hogy a weboldalon a rendelés gördülékenysége miatt minden szükséges információ a fogyasztó rendelkezésére álljon, legfőképp a szállítási idővel és a termék visszaküldésével kapcsolatban. A Trustpilot véleménynyilvánító oldalra érkezett visszajelzések közül a legtöbb visszajelzésben a nem megfelelő ügyfélszolgálatot hiányolták, illetve az ügy-

félszolgáltatón dolgozók attitűdjét kritizálták. Az eredmények függvényében a vállalatoknak érdemes mérlegelniük a kompenzációs és a termékek visszaküldésével kapcsolatos stratégiájukat is, hiszen ezek a tényezők mind a márkaelkerülés forrásai lehetnek.

### Kutatási korlátok és jövőbeli kutatási irányok

A kutatás több korláttal is rendelkezik: az eredmények kizárólag a fast fashion márkák esetében állják meg a helyüket, melyek a Francis & White (2004) szerzőpáros tipológiája szerint offline termékeknek minősülnek. Jövőbeli kutatási irányként azonosíthatók lehetnek Francis & White (2004) további három kategóriájának az elégedettséget befolyásoló tényezői az online térben, illetve relevanciájuk a márkaelkerülésben. További kutatási irányként érdemes lenne a jelen kutatásban azonosított tényezőket a már meglévő márkaelkerülési okokkal együtt vizsgálni és a márkaelkerülési magatartásban a fontossági sorrendjüket meghatározni. A tartalomelemzés alapjául kizárólag a Trustpilot oldalon megjelent panaszok szolgáltak alapul, ahová bár rengeteg negatív hangvétellű visszajelzés érkezett, azonban viszonylag kevésben fejezték ki a vásárlók egyértelműen, hogy a visszajelzésben szereplő okok miatt teljeskörűen elkerülik az adott fast fashion márkát. Több termékértékelő oldal tartalomelemzésével lehetőség nyílhat arra, hogy további, az online térhez köthető márkaelkerülési okokat is feltárjunk.

### Felhasznált irodalom

- Akroush, M. N., & Mahadin, B. K. (2019). An intervariable approach to customer satisfaction and loyalty in the internet service market. *Internet Research*, 29(4), 772–798. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0514>
- Alam, S. S., & Yasin, N. Mohd. (2010). An Investigation into the Antecedents of Customer Satisfaction of Online Shopping. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 71–78. <http://www.na-businesspress.com/jmcd/alamweb.pdf>
- Antal, L. (1976). *A tartalomelemzés alapjai*. Budapest, Magyarország: Magvető Kiadó.
- Aron, D., & Kultgen, O. (2019). The Definitions of Dysfunctional Consumer Behavior: Concepts, Content, and Questions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, (32), 40–53. <https://www.jcsdcb.com/index.php/JCSDCB/article/view/324>
- Bai, B., Law, R., & Wen, I. (2008). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 391–402. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.10.008>
- Becser, N. (2005). *A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel*. 63. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/95/1/Becser63.pdf>

- Berndt, A., Petzer, D. J., & Mostert, P. (2019). Brand avoidance – a services perspective. *European Business Review*, 31(2), 179–196. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2017-0033>
- Bhukya, R., & Singh, S. (2015). The effect of perceived risk dimensions on purchase intention. *American Journal of Business*, 30(4), 218–230. <https://doi.org/10.1108/ajb-10-2014-0055>
- Bohl, P. (2012). The effects of store atmosphere on shopping behaviour - A literature review. *Corvinus Marketing Tanulmányok*, 1–23. Retrieved from [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/669/1/CMT\\_2012-1.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/669/1/CMT_2012-1.pdf)
- Chang, J. (2003). Online Shopping: Advantages over the Offline Alternative. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 8(2). <https://www.icommercecentral.com/open-access/online-shopping-advantages-over-the-offline-alternative.pdf>
- Chang, M. K., Cheung, W., & Lai, V. S. (2005). Literature derived reference models for the adoption of online shopping. *Information & Management*, 42(4), 543–559. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.02.006>
- Chernatony, L. de, & Christodoulides, G. (2004). Taking the brand promise online: Challenges and opportunities. *Interactive Marketing*, 5(3), 238–251. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340241>
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511–535. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2)
- Cho, Y., Im, I., Fjermestad, J., & Roxanne Hiltz, S. (2003). The impact of product category on customer dissatisfaction in cyberspace. *Business Process Management Journal*, 9(5), 635–651. <https://doi.org/10.1108/14637150310496730>
- Close, A. G., & Zinkhan, G. M. (2009). Market-resistance and Valentine's Day events. *Journal of Business Research*, 62(2), 200–207. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.027>
- Collier, J. E., & Bienstock, C. C. (2006). Measuring service quality in E-retailing. *Journal of Service Research*, 8(3), 260–275. <https://doi.org/10.1177/1094670505278867>
- D'Astous, A. (2000). Irritating aspects of the shopping environment. *Journal of Business Research*, 49(2), 149–156. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00002-8)
- Dunn, M., & Davis, S. (2004). Creating the brand-driven business: it's the CEO who must lead the way. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 243–248. <https://doi.org/10.1108/10775730410494143>
- Francis, J. E., & White, L. (2004). Value across fulfillment-product categories of Internet shopping. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2-3), 226–234. <https://doi.org/10.1108/09604520410528644>
- Giese, J., & Cote, J. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, (1), 1-28.
- Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.18>
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417. <https://doi.org/10.1177/1470593106069930>
- Guo, X., Ling, K. C., & Liu, M. (2012). Evaluating factors influencing consumer satisfaction towards online shopping in China. *Asian Social Science*, 8(13), 40–49. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n13p40>
- Guo, Y., Barnes, S. J., & Le-Nguyen, K. (2015). Consumer acceptance IT products: An integrative expectation-confirmation model. In *2015 Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2015 Proceedings*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.839.6295&rep=rep1&type=pdf>
- Harrison, J. -Walker, L. (2001). E-complaining: A content analysis of an Internet complaint forum. *Journal of Services Marketing*, 15(5), 397–412. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005657>
- He, B., & Bach, C. (2014). Influence Factors of Online Shopping. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 2(2), 313–320. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.677.386&rep=rep1&type=pdf>
- Hegner, S. M., Fetscherin, M., & van Delzen, M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *Journal of Product and Brand Management*, 26(1), 13–25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>
- Hetesí, E. (2003). A lojalitás definiálási és mérési problémái, a lojalitás hatása a jövedelmezőségre. *Vezetéstudomány*, 34(1), 20–27. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4588/1/VT\\_2003n1p20.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4588/1/VT_2003n1p20.pdf)
- Hetesí, E. (2007). A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon. *Vezetéstudomány*, 38(9), 4-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.09.01>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hogg, M. K., Banister, E. N., & Stephenson, C. A. (2009). Mapping symbolic (anti-) consumption. *Journal of Business Research*, 62(2), 148–159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.022>
- Holtz, P., Wagner, W., & Kronberger, N. (2012). Analysing Internet Forums: A Practical Guide. *Journal of Media Psychology*, 24(2), 55-66. <https://doi.org/10.1027/1864-1105/a000062>
- Huefner, J. C. & Hunt, H. K. (1992). Brand and store avoidance: the behavioral expression of dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1992), 228-232.
- Huefner, J. C., & Hunt, K. H. (1994). Extending The Hirschman Model: When Voice And Exit Don't Tell The Whole Story. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7(1), 267–270.
- Islam, T., Li, J., Ali, A., Xiaobei, L., Sheikh, Z., & Ullah Zafar, A. (2020). Mapping online App hate: Deter-

- minants and consequences. *Telematics and Informatics*, (51), 101401.  
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101401>
- Iyer, R., & Muncy, J. A. (2009). Purpose and object of anti-consumption. *Journal of Business Research*, 62(2), 160–168.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.023>
- Jacoby, J., & Kaplan, L. B. (1972). The Components of Perceived Risk. In M. Venkatesan (Ed.), *SV - Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research* (pp. 382-393). Chicago, IL : Association for Consumer Research. <https://www.acrwebsite.org/volumes/12016/volumes/sv02/sv-02->
- Jibril, A. B., Kwarteng, M. A., Chovancova, M., & Pilik, M. (2019). The impact of social media on consumer-brand loyalty: A mediating role of online based-brand community. *Cogent Business and Management*, 6(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1673640>
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1998). Why satisfied customers defect. *IEEE Engineering Management Review*, 26(3), 16–26.  
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x\(1996\)12:6\(11.2\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0742-597x(1996)12:6(11.2))
- Kapferer J. N. (2008). *New strategic management*. Bodmin, UK: Kogan Page.
- Kavaliauskė, M., & Simonavičiūtė, E. (2015). Brand Avoidance: Relations Between Brand-related Stimuli and Negative Emotions. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 6(1), 44–77.  
<https://doi.org/10.15388/omee.2015.6.1.14227>
- Kemény, I. & Simon, J. (2015). Termékek és szolgáltatások vásárlása online: vajon mások az elvárások? *Vezetéstudomány*, 46(7), 28-40.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.07.03>
- Kemény, I. (2017). Az elektronikus szolgáltatás-minőség értékelése a pénzügyi szolgáltatások online vásárlása esetében. *Vezetéstudomány*, 48(2), 15-29.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.02.02>
- Kéri, A. (2019). Nemzetközi hallgatói motivációk, elvárások, elégedettség és lojalitás – kvalitatív longitudinális kutatás a Szegedi Tudományegyetemen mesterképzést végzett hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 50(1), 41-54.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.04>
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Raghav Rao, H. (2009). Trust and satisfaction, two stepping stones for successful e-commerce relationships: A longitudinal exploration. *Information Systems Research*, 20(2), 237–257.  
<https://doi.org/10.1287/isre.1080.0188>
- Klein, N.(2000). *No Logo*. London: Flamingo. <https://owd.tcnj.edu/~allyn/No%20Logo%20-%20Naomi%20Klein.pdf>
- Knapp, D. E. (2000). *The brand mindset*. New York; London: McGraw-Hill.
- Knittel, Z., Beurer, K., & Berndt, A. (2016). Brand avoidance among Generation Y consumers. *Qualitative Market Research*, 19(1), 27–43.  
<https://doi.org/10.1108/QMR-03-2015-0019>
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: The need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362.  
<https://doi.org/10.1108/08858620710780118>
- Kovács Vajkai, É., & Zsóka, Á. (2020). Brand avoidance behaviour of Gen Z towards fast fashion brands. *Vezetéstudomány*, 51(5), 39-50.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.05.04>
- Krishnamurthy, S., & Kucuk, S. U. (2009). Anti-branding on the internet. *Journal of Business Research*, 62(11), 1119–1126.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.003>
- Lee, G. G., & Lin, H. F. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(2), 161-176.  
<https://doi.org/10.1108/09590550510581485>
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: Mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35–48.  
<https://doi.org/10.1108/08876040110381463>
- Lee, J., & Kim, Y. K. (2020). Online Reviews of Restaurants: Expectation-Confirmation Theory. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(5), 582–599.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1712308>
- Lee, M. S. W. (2006). Anti-Consumption Research: Exploring the Boundaries of Consumption. In Lees, M. C, Davis, T. & Gregory, G. (Eds.), *AP - Asia-Pacific Advances in Consumer Research* (pp.73-74). Sydney, Australia: Association for Consumer Research.
- Lee, M. S. W., Motion, J., & Conroy, D. (2009a). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research*, 62(2), 169–180.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.024>
- Lee, M. S.W., Conroy, D., & Motion, J. (2009b). Brand avoidance: A negative promises perspective. In McGill, A. L. & Shavit, S. (Eds.), *Advances in Consumer Research*, 36 (pp. 421–429). Duluth, MN: Association for Consumer Research. [https://www.acrwebsite.org/volumes/v36/NAACR\\_vol36\\_155.pdf](https://www.acrwebsite.org/volumes/v36/NAACR_vol36_155.pdf)
- Lee, M.S.W, Conroy, D. & Motion, J. (2012). Brand avoidance, genetic modification, and brandlessness. *Australasian Marketing Journal*, 20(4), 297–302.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ausmj.2012.07.003>
- Liu, X., He, M., Gao, F., & Xie, P. (2008). An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: A holistic perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36(11), 919–940.  
<https://doi.org/10.1108/09590550810911683>
- Manikandan, M. K. M. (2020). Store brand and perceived risk on private label brand attitude. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 133–150.  
<https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0280>
- Markos-Kujbus, É. & Csordás, T. (2016). Fogyasztók a vállalatok ellen? – Negatív online szájreklám a virtuális kereskedelmi közösségekben. *Médiakutató*, 16(3-4), 157-168.

- Mowrey, C. H., Parikh, P. J., & Gue, K. R. (2018). A model to optimize rack layout in a retail store. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 1100–1112. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.062>
- Muncy, J. A., & Iyer, R. (2021). Anti-consumer ethics: What consumers will not do for ethical reasons. *Strategic Change*, 30(1), 59–65. <https://doi.org/10.1002/jsc.2389>
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth and Environment*, 1, 189–200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Okazaki, S., & Rivas, J. A. (2002). A content analysis of multinationals' web communication strategies: Cross-cultural research framework and pre-testing. *Internet Research*, 12(5), 380–390. <https://doi.org/10.1108/10662240210447137>
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury branding. Trends, Tactics, Techniques*. London, United Kingdom: Palgrave MacMillan.
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992). A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*, 56(3), 83. <https://doi.org/10.2307/1252298>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(SUPPL.), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Parker-Strak, R., Barnes, L., Studd, R., & Doyle, S. (2020). Disruptive product development for online fast fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(3), 517–532. <https://doi.org/10.1108/JFMM-08-2019-0170>
- Pearson, B. (2006). Life is not a shopping cart: Three keys to building brands and improving customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 385–386. <https://doi.org/10.1108/07363760610712911>
- Perea Y Monsuwé, T., Dellaert, B. G. C., & De Ruyter, K. (2004). What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/09564230410523358>
- Rather, R. A., & Camilleri, M. A. (2019). The effects of service quality and consumer-brand value congruity on hospitality brand loyalty. *Anatolia*, 30(4), 547–559. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1650289>
- Rehman, Z. U., Baharun, R., & Salleh, N. Z. M. (2020). Antecedents, consequences, and reducers of perceived risk in social media: A systematic literature review and directions for further research. *Psychology and Marketing*, 37(1), 74–86. <https://doi.org/10.1002/mar.21281>
- Reketye, G. (2012). Az árak észlelése és értékelése. *Vezetéstudomány*, 43(5), 2–13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.05.01>
- Román, S., & Riquelme, I. P. (2014). Personal determinants of online shopping frustration and its influence on consumers' positive word of mouth. *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(2), 87–103. [https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Roman-3/publication/263550629-Personal\\_determinants\\_of\\_online\\_shopping\\_frustration\\_and\\_its\\_influence\\_on\\_consumers'\\_positive\\_word\\_of\\_mouth/links/0f31753b3dc3a8875a000000/Personal-determinants-of-online-shopping-frustration-and-its-influence-on-consumers-positive-word-of-mouth.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Roman-3/publication/263550629-Personal_determinants_of_online_shopping_frustration_and_its_influence_on_consumers'_positive_word_of_mouth/links/0f31753b3dc3a8875a000000/Personal-determinants-of-online-shopping-frustration-and-its-influence-on-consumers-positive-word-of-mouth.pdf)
- Santos, J. (2003). E-service quality: A model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 233–246. <https://doi.org/10.1108/09604520310476490>
- Saprikis, V., Chouliara, A., & Vlachopoulou, M. (2010). Perceptions towards Online Shopping: Analyzing the Greek University Students' Attitude. *Communications of the IBIMA*, (Article ID 854516), 1–13. <https://doi.org/10.5171/2010.854516>
- Saritas, A., & Penez, S. (2017). Factors of Purchasing Decision and Measuring Brand Loyalty: An Empirical Study of Automotive Sector. *Journal of Marketing and Management*, 8(1), 8–17. <https://www.proquest.com/docview/1939214039?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Shanthi, R., & Kannaiah, D. (2015). Consumers' Perception of Online Shopping. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 13(1), 14–21. <https://researchonline.jcu.edu.au/39753/1/Dr.%20Desti%20Consumers%20perception%20on%20Online%20Shopping.pdf>
- Simay, A. E. (2012). A fogyasztói lojalitás előzményei a magyar mobiltelefonos szolgáltatási piacon – A bizalom szerepe. *Vezetéstudomány*, 43(4), 48–61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.04.05>
- Sirgy, M. J. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287–301. <https://doi.org/10.1086/208924>
- Su, D., & Huang, X. (2010). Research on Online Shopping Intention of Undergraduate Consumer in China-Based on the Theory of Planned Behavior. *International Business Research*, 4(1). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n1p86>
- Sun, C. C., & Lin, G. T. R. (2009). Using fuzzy TOPSIS method for evaluating the competitive advantages of shopping websites. *Expert Systems with Applications*, 36(9), 11764–11771. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.04.017>
- Szabó, Zs. (2008). Posztiszocialista fejlődés és a Hirschman-trilemma. *Fordulat*, (Nyár), 40–52. [http://fordulat.net/pdf/3/szabo\\_zsolt.pdf](http://fordulat.net/pdf/3/szabo_zsolt.pdf)
- Szabó, Zs. (2012). A kivonulás–tiltakozás–hűség fogalomhármis közgazdaságtani relevanciája a 21. században. *Közgazdasági Szemle*, 59(12), 1311–1335. <https://core.ac.uk/download/pdf/12355607.pdf>

- Szabó, Zs. (2013). A „kivonulás, tiltakozás, hűség” koncepció és a „kapitalizmus változatai” elmélet közötti kapcsolat. *Köz-gazdaság*, 8(2), 169-182. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1243/1/kg\\_2013n2p169.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1243/1/kg_2013n2p169.pdf)
- Tamasits, D. & Prónay, Sz. (2018). A fogyasztó és a márka közötti viszony új dimenziói. *Vezetéstudomány*, 49 (3), 11-18.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.02>
- Törőcsik, M. (1995). Élményorientált vásárlás. *Marketing & Menedzsment*, 29(4), 5-8. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/240>
- Yang, J. X., Zhao, H. X., & Wan, J. (2010). Research on the advantages and disadvantages of online shopping and corresponding strategies. In *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, ICEEE2010* (pp. 1-3). New York: ICEEE.  
<https://doi.org/10.1109/ICEEE.2010.5660278>
- Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2016). Brand hate. *Journal of Product and Brand Management*, 25(1), 11–25.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2015-0799>
- Zhenxiang, W., & Lijie, Z. (2011). Case Study of Online Retailing Fast Fashion Industry. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(3), 195-200. <http://www.ijeece.org/Papers/031-Z0014.pdf>

# HOGYAN ÍRJUNK VONZÓ ÁLLÁSHIRDETÉST? – A LEGFONTOSABB JELENTKEZÉST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK FELTÁRÁSA ÁLLÁSHIRDETÉSEK ÉRTÉKELEMZÉSÉN KERESZTÜL

## HOW TO WRITE AN ATTRACTIVE JOB ADVERTISEMENT? – EXPLORING THE MOST IMPORTANT FACTORS INFLUENCING APPLICATIONS THROUGH VALUE ANALYSIS OF JOB ADVERTISEMENTS

Az álláshirdetéseknél megjelenő információs aszimmetria különleges figyelemfelkeltést és bizalmat idéz elő a hirdető cég és az álláshirdetésre jelentkezők között. A menedzsmentirodalomban a jelzési elmélet alkalmazása kiemelt szerepet kap a stratégiai menedzsment és a HR-menedzsment területén. A vállalkozások számára az álláshirdetések attribútumainak megtervezése és kidolgozása különösen jelentős a legjobb képességű munkavállalók megtalálásában. Emellett a fiatal munkavállalók jellegzetességeinek és munkakeresési szokásainak ismerete is szükséges az álláshirdetési folyamat sikerességéhez. A tanulmány célja alapot adni az álláshirdetésekből megjelenő értékajánlat kidolgozásához, ahhoz, hogy az álláshirdetők azonosítani tudják a fejlesztendő pontokat és ezek ismeretével a munkakeresők igények beépítésével az álláshirdetéseket vonzóbbá tegyék. A kvalitatív megkérdezés alapján elért kutatási eredmények azt mutatják, hogy a hirdetésekkel szemben a vonzó megjelenés és munkáltatói márka fontossága kiemelkedő a megkérdezett fiatal munkavállalók számára. A szerzők a hirdetések értékelésénél az értékelemzés módszerét vették alapul ahhoz, hogy a leghatékonyabban kidolgozható hirdetésfunkciókat és értékhordozó funkciókat azonosítani tudják, mely funkciókat már az értéktervezés módszerével ábrázolták.

**Kulcsszavak:** jelzési elmélet (signaling theory), álláshirdetések, jelentkezési hajlandóság, értékelemzés (Value Analysis), értéktervezés (Value Engineering)

The information asymmetry that appears in job advertisements creates a special situation between the advertising company and the candidates applying. In management literature, signalling theory is given a prominent role in strategic management and HR management. For businesses, designing the attributes of job advertisements is of particular importance in finding the best-skilled employees. In addition, knowledge of the characteristics and job search habits of young workers is necessary for a successful job posting process. The study aims to provide a basis for the development of a value proposition in job advertisements so that job advertisers can identify the points to be developed by incorporating the needs of job seekers. The results show that in contrast to advertisements, the importance of an attractive employer brand is of great importance for the employees. The authors used value analysis to identify the most effective and value-bearing functions which have been represented by value planning.

**Keywords:** signalling theory, job advertisements, willingness to apply, Value Analysis, Value Engineering

### 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:

Zarándné Dr. Vámosi Kornélia<sup>a</sup> (vamosi.kornelia@uni-bge.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Kovács Ildikó<sup>a</sup> (kovacs.ildiko@uni-bge.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 28-án, javítva: 2021. 07. 29-én, elfogadva: 2021. 08. 31-én.

The article was received: 28. 05. 2021, revised: 29. 07. 2021, accepted: 31. 08. 2021.



A hazai álláshirdetések piacán megjelenő szereplők folyamatos és növekvő kihívásokkal találkoznak, amelyek a tehetséges jelöltek vonzását és megtartását jelentik. Az adott cég szempontjából megfelelő munkavállalóért világszerte kiéleződött versenyben egyre nagyobb szerepet tölt be az álláshirdetések megjelenítése és tartalma. A versenyképesség növelése érdekében sok esetben javítani kell az álláshirdetések minőségét és hatékonyságát, amelyek gyakran összefüggenek a vállalati munkavállalói márka építés hatékonyságának emelésével. Annak érdekében, hogy a munkavállalóért folytatott harcban a legalkalmasabb munkaerőt találja meg egy cég, fontos nyomon követni a piaci trendeket, a folyamatosan változó munkavállalói elvárásokat és igényeket.

Abban az esetben, ha egy vállalat az álláshirdetés elkészítése során figyelembe veszi a munkát kereső mai frissdiplomás fiatalok igényeit, amellet, hogy értékes, kreatív, nyitott és modern felfogású fiatalokat tud alkalmazni, sok esetben nehezen tud megfelelni a mai igényeknek. A fenti elvárások mellett a digitális tér adta globális álláslehetőségek és állásajánlatok megjelenése is további problémát okoz, illetve jelentős különbségek jelennek meg az álláskereső igényeiben aszerint, hogy verseny- vagy kormányzati pozíciókat keresnek (Jain & Bhatt, 2015). A kiválasztási folyamatba belépő jelentkezők száma az utóbbi években jellemzően alacsony értéket mutatott az egyes szektorokban, ami megnegyezte a jelöltek közötti versenyt, így a legtehetségesebb munkavállalók kiválasztását a meghirdetett pozíciókba. Annak ellenére, hogy egyre inkább célzottan, személyre szabottan és könnyebben elérhető módon jelennek meg az online térben a hirdetések, a versenytársak okozta zajban nehézséget jelent a vonzó, kiemelkedő és a munkakörben végül beváló jelöltet megtalálni. Ez a tendencia a nemzetközi környezetben is megjelenik (Celani & Singh, 2011; Sisodia & Chowdhary, 2012; Lin et al., 2012; Reis & Braga, 2016). Az előző évekhez képest 2021-ben nagymértékben emelkedett a pályakezdő álláshirdetések száma és a jelentkezések száma is jelentősen növekedett. A koronavírus-járvány gazdasági hatásai kiterjedtek az álláshirdetések piacára is, 2020-ban a meghirdetett álláshelyek száma egyötödével esett vissza (portfolio.hu, 2021). Folyamatosan fennálló globális és hazai trend emellett az, hogy a fiatal pályakezdők között jelentős a munkanélküliség. A 15–24 éves munkanélküliek száma 2021 februárra 41 ezer főre, munkanélküliségi rátájuk 2,8 százalékponttal, 13,5%-ra nőtt. Az összes munkanélküli közel ötöde a fiatalok köréből került ki. A 25–54 éves korosztály munkanélküliségi rátája 1,0 százalékponttal, 4,0%-ra, az 55–74 éveseké 1,2 százalékponttal, 3,4%-ra emelkedett (KSH, 2021).

Az álláshirdetések alkalmasak arra is, hogy kialakítsanak és megmutassanak olyan, a vállalati márkaérték növelését célzó értékajánlatot, amellyel a jelenlegi és a jövőbeli potenciális jelöltek találkozhatnak. Korábbi tanulmányok arra utalnak, hogy a több felületen is megjelenő hirdetések weboldalon történő megjelentetése bizalmat ébreszt a jelentkezőkben (Baum & Kabst, 2014), emellett a más online felületeken is megjelenő hirdetések különböző élményt nyújtanak és intenzívebbé válik a márka iránti ismeret és bizalom (Sisodia &

Chowdhary, 2012). A hirdetések attribútumainak tervezése kiemelt jelentőségű az információs aszimmetria helyzetben, mivel az üzenetek a figyelem felkeltése és az információ átadása mellett a bizalom kialakítását is célozzák. Barber és Roehling (1993), valamint Perkins et al. (2000) kutatásai alapján azon cégek iránt magasabb a bizalmi szint, amelyek hirdetésével már korábban találkozott a jelölt. Az üzenetek tartalma és megjelenése meghatározhatja, hogy jelentkez-e a hirdetésre a jelölt, az ajánlat bemutatása, részletezettsége és precíz megfogalmazása hatással lehet a bizalom kialakulására (De Cooman & Pepermans, 2012). A hazai álláshirdetési piacon megjelenő online álláshirdetések értékelésének elvégzését követően az értéktervezés módszerével, FAST diagram alkalmazásával ábrázoltuk az ideális álláshirdetések tartalmát és funkcióit. Az így kialakított álláshirdetések vonzóbbak lehetnek a jelentkezők és a hirdető vállalkozások számára egyaránt.

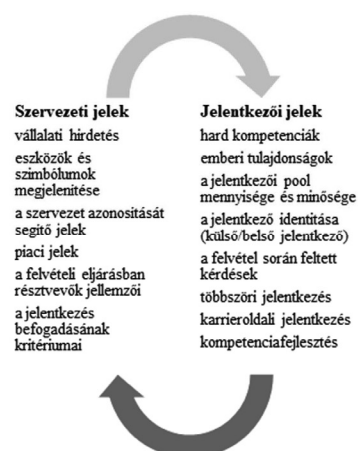
## Irodalmi háttér

### A jelzési elmélet

A jelzési elmélet (Signaling Theory) az álláshirdetések értéktervezésében, a magatartás megértésében és befolyásolásában jelöli ki a kutatás elméleti keretét (Reynes, 1991; Reynes et al., 1991; Spence, 1973; Spence, 2002). Az elmélet a magatartás megértésére abban a helyzetben alkalmazható, amikor a két fél, a személyek és a vállalatok között, különböző információs ellátottság áll fenn (Connelly et al., 2010). Jellemzően az egyik fél, ebben az esetben a vállalat rendelkezik minden információval és megválaszthatja a kommunikáció módját és csatornáit, ezzel befolyásolni képes a másik fél magatartását. A jelek meghatározzák a potenciális jelentkezők hajlandóságát és önalkalmasságának meghatározását is a hirdetett pozícióval szembeni elképzelt elvárásokon keresztül (McCormick, 1990). Az online álláskereső a hirdetések attribútumai mellett a weboldal használhatóságát és megjelenését is figyelembe veszik, emellett a tartalom, valamint a vállalati márka is befolyásolja a jelentkezés valószínűségét (Gregory et al., 2013).

1. ábra

### Az egyéni és szervezeti jelrendszer felépítése az álláshirdetések megítélésében



Forrás: Celani & Singh (2011) és Kovács (2021) alapján saját szerkesztés

A jelzések szimbolikáját a cég határozza meg, a másik fél, a potenciális jelentkező pedig kiválasztja, hogyan interpretálja az üzeneteket (jeleket). Az elmélet jelentőségét a HR-területen Celani és Singh (2011) vizsgálta, és kialakították a jelentkezők vonzására vonatkozó modelljüket, amelyben az egyén és szervezet azonosítását és a jelek hatását mutatják be (1. ábra).

A jelzési elmélet beépítésével a jelentkezők megértését célozva a hirdetések vonzóságát növelni lehet az aktivitások értékének elemzésével (Celani & Singh, 2011) és emellett szélesebb körben is alkalmazható a HR-menedzsment területén a vállalati belső kommunikációban (Connelly et al., 2011).

## Funkcióterületek az álláshirdetésekből

### A munkakör-megjelölés

A munkakör bemutatásának értékelése kapcsán Szabó et al. (2017) kérdőíves felmérése az Y generáció számára vonzó álláskeresési tényezőket kutatta, melyben a válaszadók a tájékozódás igénye miatt legtöbbször (89%) a cég honlapját keresik fel, a vonzó tényezők közül a rangsor elejére kerültek a pénzügyi juttatások, a kellemes munkahelyi légkör és a „work-life balance”, a végére pedig a vezetői előmenetel és a külföldi tanulmányi lehetőség. Farkas és Honti (2020) primer kutatásukba nagyszámú dolgozót foglalkoztató vállalatokat vontak be, online kérdőíves módszerrel végzett felmérésük során a 18-40 év közöttiek munkáltatókkal szembeni általános elvárásaira és a vállalatok vonzóságára voltak kíváncsiak. Eredményeik szerint a munkahelyi vonzóságban az első, kiemelkedő helyen a fizetés és juttatás áll, ezt követi a család-munka kiegyensúlyozott viszonya, majd az optimális munkahelyi környezet. A kutatás szerint kevésbé volt fontos tényező a rugalmasság és a hosszú távú munkabiztonság.

Az Y generáció körében Santiago (2019) kvantitatív és kvalitatív felmérést végzett, melyben a gazdasági elemek meghatározó szerepét emeli ki, melybe beletartoznak az átlag feletti fizetés és az előmeneteli lehetőségek. A leírtak mellett a vállalatoknak inspirálni szükséges az Y generáció munkavállalóit a termelékenység és a kreativitás fokozása érdekében, ha meg akarják őket tartani és vonzónak tűnni az álláshirdetések piacán. Egy másik tanulmány ugyancsak azt állapította meg, hogy a munkakereső Y generáció esetében az általuk preferált gazdasági, fizetési tényezők állnak az első helyen. A következő öt tényező befolyásolja leginkább a munkavállalókat pozitív irányban, melyek a fizetési kondíciók, felívelő karrier, a munkakörnyezet és a kultúra, a vállalat márkavonzósága és a munkahelyi stabilitás (Pandey, 2019).

Székely (2019) kutatása egyrészt ismertet employer branding (munkáltatói márkázás) szakirodalmat, másrészt a terület gyakorlati részét emeli ki a vidéken működő kis- és középvállalkozásoknál. A szerző a munkaerőpiacon a munkáltatóval szembeni vonzóság elemeit, gyakorlati tényezőit mutatja be a belső és külső hírnévépítésen keresztül. Rámutat arra, hogy a kisebb vállalkozások is sok előnyös megkülönböztető, egyedi elemmel bírhatnak mind a belső, mind a külső környezetükben, melyek

megfelelő kommunikáció esetén vonzóvá tehetik őket a munkaerőpiacon annak érdekében, hogy elégedett, lojális, társadalmi elvárásoknak is megfelelő munkavállalók lehessenek. Kovács (2018) kutatásában arra fókuszál, hogy melyek azok a prioritások, amelyeket a munkavállalók az álláskeresés esetén előnyben részesítenek, különös tekintettel a különböző generációk elvárásaira. A tanulmány a generációk igényei között nagy eltéréseket észlelt a jónak ítélt munkahely tekintetében, azonban a legfontosabb elvárások megegyeztek, így a biztonságos munkafeltételek, a megfelelő fizetés, a karrier- és fejlődési lehetőségek, a munkatársak és a vezetők személyisége, valamint a csapatmunka. A Baby Boom generáció igényei azonban jelentős mértékben eltérnek, náluk a tehetségmenedzsment, a teljesítményértékelés, a béren kívüli juttatások, bónuszok, a lakóhely közeli és családbarát munkahely az elsődleges elvárás. Az összes megkérdezett szerint a legkevésbé fontosak „a házhoz jövő szolgáltatások, a gyakori utazási lehetőség, a lakhatási támogatás, a gyermekellátás támogatása és a teljesítményalapú fizetés. Az idősebb generáció számára a külföldi tapasztalatszerzési lehetőség és a külföldi szakmai képzések a legkevésbé fontosak” (Kovács, 2018, p. 80).

Csutorás (2018) megállapítja, hogy az idősebb munkavállalóknál a szakmai kihívások állnak előtérben, ellentétben az Y generációval, akik a magasabb fizetés és a különböző pénzügyi és nem pénzügyi, közvetlen juttatásokat preferálják. A foglalkoztatott Y generáció tagjai körében „a munkaerő megtartására leginkább alkalmas eszközöknek a közvetlen pénzügyi vonzattal járó ösztönzők bizonyultak, valamint a munkáltató elhagyásának leggyakoribb indokaként is az új munkáltató által kínált magasabb fizetés jelölték meg a fiatalok” (Csutorás, 2018, p. 20).

Fodor (2015) kutatása a mérnökhallgatók munkaadókcal szembeni elvárásait térképezi fel. HR-szakembereket és mérnöknek tanuló hallgatókat kérdeztek félig strukturált interjúvázzlat módszerrel, tíz interjú készült 4-5 fővel. Kifejezett generációs eltérések mutatkoztak, ugyanis e vizsgált csoportnál nem jellemző a munkahelyhez való lojalitás, tudatában vannak, hogy leendő szakmájuk hiányszakma, ezért különlegesen nagy elvárásaik is vannak. A kutatás feltárta azt is, hogy a külföldi munkavállalást elsősorban a magasabb anyagi juttatás és a nyelvtanulás lehetősége miatt választanák, de ha később jobb munkát kínálnának, hazajönnének.

### Szociális igények

A munkakör és a személyi környezet értékelését tekintve Garai-Fodor et al. (2018) tanulmányában azt vizsgálta, hogy a Z generáció számára melyek a prioritások munkahely választásakor, mi a véleményük az előmenetelről, a sikerességről, mit gondolnak a vonzó, ugyanakkor számukra nem vonzó munkahelyekről, felmérték munkahelyi elvárásaikat is. A kutatásban 30 interjú készült, félig strukturált módszerrel, a megkérdezettek mind a Z generáció tagjai voltak. A válaszadók szerint a munkahelyválasztásban legfontosabb szempontok a változatos, rugalmas, fejlődést nyújtó munka biztosítása. Az elismerés pozitívan hat, akár nagy erőfeszítést kívánó munkák

esetén is, emellett szeretik és vonzóknak tartják a csapatmunkát. A szülők motivációja alapján ők is sikeresek szeretnének lenni, örömet nyújtó, önfejlesztő dolgozóként, de emellett a család és munka közötti harmonikus egyensúlyt is kívánatosnak tartják.

Sanchez-Hernandez et al. (2019) tanulmányában olyan vállalatokat választottak ki, amelyek a Legjobb Munkahely (BPW - Best Place to Work) minősítést kapták. A kutatás célja az volt, hogy feltárja, az egészséges munkahelyi környezet kialakításához és magas BPW minősítéshez a WLB (work-life balance) programokból mely tényezőket kell kiemelni az új generáció tehetségeinek vonzása és megtartása érdekében. Megvizsgálták emellett, hogy az Y és Z generáció vonzására és megtartására milyen gyakorlatot alkalmaznak a vállalatok és ezek mennyire befolyásolják az új pályázókat. A tanulmány eredményei bemutatják azokat az elemeket, amelyek a vállalatokat vonzóvá teszik, ezek jelentős hatással vannak a munkavállalók teljesítményére, szociális jólétére és összességében az egészséges work-life balance kialakítására. A tanulmány az új generációk munkahelyi igényeivel és preferenciáival kapcsolatban ad útmutatást, melynek következményeit felsorolja, azt, hogy az Y és Z generáció megköveteli a jó munkakörnyezetet, különös tekintettel a rugalmas munkavégzés lehetőségére.

Egy másik tanulmány szekunder irodalmat használ fel arra, hogy a különböző X, Y, Z generációk munkavállalásra vonatkozó elvárásai különbözőségére hívja fel a figyelmet, ezeket kutatja, majd az általa kiemelt generációkat kritikával illeti. A szerző szerint a fiatalok jobban preferálják a projektalapú munkát, a rugalmasabb vezető, az online végezhető, ellenőrizhető, rugalmas idejű munkavégzést, ők már kevésbé értékelik a stabil állást, a munkahelyi közösségüket. A Z generációnál komolyabb időbeosztást és önképzést követelő munkahelyi szabaddió igénye jelenik meg. A fiatalok elvárásai különböznek az idősebb generációkétól. A pénzügyi és tárgyi eszközök (autó, laptop, telefon) mellett a nyelvtudás, a kapcsolati tőke, a minőségi munka fejlesztésének igénye is megjelenik. Ugyancsak fontos szempont a fiataloknak a belátható időn belüli előmenetel, az optimális munkahelyi környezet elemei, mint bútorok, IT-eszközök (Malatyinszki, 2020).

A Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóival végzett tanulmány két témát dolgozott fel, egyrészt annak bizonyítását, hogy a tanulmányai mellett is piaci munkaerő lehet a hallgató, másrészt felmérték a tanulók munkahelyre vonatkozó elvárásait. A két fázisú 2015 és 2016-ban végzett kutatás kérdőíves, szövegszerű megkérdezéses módszerrel készült. Az első felmérésben 61, elsősorban az egyetem első évfolyamos tanulója, a másodikban pedig 76 hallgató vett részt. A felmérés szerint az első éves hallgatók 74%-a már volt munkavállaló, hajtóerejük a pénzhez jutás (76%), a tapasztalatszerzés (48%) és az önállóság igénye volt. A hallgatók 49%-a fontosnak jelölte a jó munkahelyi környezetet. 40%-uk az előrelépést és karriert, 26%-uk a munkaidőt, a bérezést csak 15%-uk prioritizálta. A kreatív munka igénye (9%) azonban aránylag alacsonynak mutatkozott. A második felmérésben 36 pontot osztottak szét a válaszadók 12 motivációs tényező között. A hallgatók az első helyen a magas fizetést, majd a stabilitást, utána fejlődési

lehetőséget, a család és munka egyensúlyát jelölték meg a preferenciasorban (Kazainé, 2016).

Szemere (2019) kutatása az építőipari beruházások különböző generációjú foglalkoztatottjainak eltérő elvárásait mutatja be. A szekunder kutatás után primer felmérést végzett, mely kvalitatív és kvantitatív részből állt. Az alanyokat életkoruk alapján szűrte, a minifókuszos csoportba csak a munkaképesek kerültek. Az eredményekből kiemelendő, hogy a Z generáció tagjai a rugalmas munkaidőt, az egyénre irányuló kommunikációt és feladatokat preferálják, míg kerülnek a kötöttséget, a határidők betartását, a monotonitást, ugyanakkor leginkább a multitasking jellemző rájuk.

### Szükséges készségek, képességek megjelenítése

Bata és Benedek (2020) tanulmányukban kutatják az álláskereső elvárásait és munkahely-választásuk aspektusait. A primer kutatás 2019-ben Heves megyében, a munkaképes korosztály körében készült online és személyes kérdőíves kérdéssel, melyben 205 fő vett részt. A munkahely megválasztására irányuló kérdőív kilenc kérdésből álló kérdőív volt, melyet a válaszadók 1-7-ig terjedő skálán értékelték. A résztvevők a munkahely kiválasztásakor a faktorok közül első helyre tették az egyéni készségeket, képességeket, a másodikra a cégek oldaláról támogatandó egyéni készségeket, képességeket, harmadikra pedig a külső környezeti adottságokat.

Bartók és Mitev (2018) különböző kultúrköröknél és munkahelyi ajánlatoknál vizsgálják az ajánlatok fontosságát, kvantitatív adatelemzési módszerrel Németországban, az Egyesült Államokban és Indiában 2017-ben. Németországban 400, az Egyesült Államokban 500, Indiában 500 céget választottak ki véletlenszerűen. Vizsgálták a munkahelyi elégedettségi faktorokat, annak fontossági sorrendjét a különböző kultúrkörökben, valamint a kulturális és társadalmi eltérések befolyását a vizsgálatban részt vevő országok eredményeiben. A munkavállalók nagyrészt a vállalathoz való felvételüket megelőző elvárásait hasonlítják össze a belépést követő megtapasztalással, és az eltérés adja meg elsősorban a munkahelyi elégedettségüket és lojalitásukat a vállalatuk iránt. Ez a munkavállalói elégedettség Németországban a legnagyobb mértékű, USA-ban és Indiában is kifejezetten magas, így ebben nincs lényegi különbség a kultúrkörök között. Az eltérő gazdasági és társadalmi tényezők hatása másutt nyilvánul meg. Németországban közepes az elégedettség a juttatások és egyéb kompenzációk tekintetében, a vállalatok pedig hiába növelnék ezeknek a juttatásoknak az arányát, elégedettségben ez csak minimálisan tükröződné. Az Egyesült Államokban a munkavállalói elégedettség eleve igen magas, ezért kifejezetten nagymértékű erőforrás ráfordítása mellett lehetne csak az elégedettség szintjét emelni.

### Élmény

Az álláskereső során az álláshirdetésekre való jelentkezést a korábbi, a cégről alkotott vélemény mellett a hirdetés adta élmény is befolyásolja. Walker et al. (2008) eredményei alapján a vizuális élmény és stílus, megfogalmazás, egyediség kiemelkedő szerepet kap.

A képi és tartalmi elemek megjelenítése a legmeghatározóbb lehet a munkáltatói imázs alakításában (Lievens et al., 2016; Uggerslev et al., 2012). A vizuális jelek megjelenése az álláshirdetéseken belül a vonzóság mellett a bizalom kialakításában is szerepet játszik. A kutatásukban megjelenő longitudinális szakaszban bizonyítást nyert, hogy a felvételi eljárás során megjelenő egységes vizuális elemek és a cég egységes képi elemei a felvétel teljes szakaszában pozitívan befolyásolják a vizuális élmény mellett a bizalom kialakulását is. Az üzenetek a vizuális megjelenítés mellett a munkakörülményekre is utalnak (Fredman et al. 2013), a tartalom megfogalmazása és a jelek változatossága is jelenthet olyan élményt, amely befolyásolja a jelentkezési hajlandóságot. A megfogalmazás stílusa és részletezettsége Born et al. (2010) tanulmánya alapján leginkább a női jelentkezőkre hat, de emellett a státusz, a magasabb tapasztalatot és képzettséget igénylő álláshirdetések esetében is megkülönböztető előny lehet az igényes vizuális elemeket tartalmazó hirdetés (Gardner et al., 2011; Born & Taris, 2010). Szintén vonzóak a személyek és vállalati életképek megjelenítése és a játékos, vidéős jelentkezési lehetőségek (Nikolaou, 2021).

**Bizalom**

A pályázó következtetései és szervezeti azonosítása szempontjából is lényeges, hogy a pályázóknak mennyire alakul ki pozitív benyomásuk a toborzó szervezetről az eszközök, csatornák instrumentális és szimbolikus tulajdonságairól, és ezek pozitívan befolyásolják-e a pályázók szervezeti identitását. Korábbi kutatások szerint pozitív bizalmi értéként jelenik meg a cég ismertsége, jó híre (Reeve & Schultz, 2004; De Cooman & Pepermans, 2012) és olyan értékek, mint például a fenntarthatóság iránti elkötelezettség (Carballo-Penela, 2019). A bizalom kialakulásának forrását jelentették további lehetőségek és értékek, mint például a társadalmi érték, a gazdasági érték, a fejlődés lehetőségének és a cég megítélésének értéke, a hirdető cég imázsa. Ezek a tényezők a jelentkezési szándékot befolyásoló tényezők, amelyek egyben a munkáltatói márka vonzóságát is befolyásolják. Walker et al. (2013) a bizonytalanság csökkentésének egyik eszközeként írják le a vállalati értékek és a kultúra egyes elemeinek megjelenítését a munkáltató pontos megjelölése mellett.

2. ábra

**Az online álláshirdetések megjelenésének hatása a szervezet vonzóságára az álláskeresők szemszögéből**



Forrás: saját szerkesztés Acarlar és Reyhan (2013) alapján

Acarlar és Reyhan (2013) tanulmányukban az álláshirdetésekből megjelenő információk hatását vizsgálták a potenciális jelentkezőkre, jelentkezési hajlandóságára, ahol a hitelesség mint mediátorfaktor jelent meg az információk és a cég vonzósága, pozitív megítélése között (2. ábra). Az álláshirdetők és álláskeresők közötti információs aszimmetria mellett az egyéni értékek és jövőkép is jelentősen befolyásoló tényezők lehetnek, amelyeket a bemutatott korábbi kutatások vizsgáltak. Jelentős torzítások léphetnek fel például a hirdetésekben megjelenő túlzottan pozitív vagy túlzó vállalati jelek következtében (Twyman et al., 2020).

**Módszertan**

Kutatásunkban az információk funkcióit, funkcióhordozóit, az egyes álláshirdetési attribútumok megítélését és értékét vizsgáltuk. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen a vonzó álláshirdetés a fiatal álláskereső generáció számára. Melyek a legfontosabb funkciók és érték-hordozók, amelyek meghatározzák a jelentkezési szándékot?

A kutatás során a jelek észlelésének és struktúrájának elemzését feltáró kvalitatív módszerrel vizsgáltuk. 2021 márciusában 5543 digitális marketing-álláshirdetés elemzését végeztük el a vezető állásportálokról való letöltés után, ahol a kutatás második fázisaként a letöltött álláshirdetések kvalitatív értékelésének leiratait elemeztük. A kutatás egy kutatássorozat második fázisa volt, ahol a résztvevők egyenként értékelték az online álláshirdetéseket, ezután töltötték ki a kvalitatív strukturált felmérést. A kutatásban 215, 18-25 év közötti résztvevő válaszait értékeltük tartalomelemzés módszerével. A résztvevők gyakornoki munkákat vállalók, illetve alkalmi munkavállalók, az álláspiacon a következő években jelennek meg. A szöveges vélemények adattisztítása után az elemzés első lépése a témakategóriák kialakítása volt, ezt követően a funkciók fontossági sorrend szerinti értékelése történt. A szöveges adatokat az előzetesen kialakított kategóriákba rendeztük és említési gyakoriságuk, illetve az említett fontosságuk alapján elemeztük. A témakategóriákhoz tartozó vélemények csoportosítása után alakítottuk ki a kvalitatív eredményeinkben bemutatott válaszokat.

A kialakított funkciórendszer és információk értékeléseit követően az értékelemzés módszerét választva az álláshirdetések értékfunkcióit FAST diagramban (Function Analysis System Technique Diagram – Funkció Elemzési Rendszer Technika Diagram) modelleztük és elemeztük.

Az értékelemzés olyan új szemléleten alapuló, döntés-előkészítő vezetéstechnikai módszer, amely a gazdasági hatékonyság javítását szolgálja. Az értékelemzés fogalmának meghatározására többféle definíció terjedt el, e meghatározások közül az Amerikai Értékelemzők Nemzetközi Társaságának definíciója a legjellemzőbb, amely szerint: „Az értékelemzés bevált technikák szisztematikus alkalmazása egy gyártmány vagy egy munkafolyamat funkcióinak meghatározása abból a célból, hogy a funkciók értékelése alapján kialakított megoldásokkal a szükséges funkciókat a legkisebb költséggel lehessen megbízha-

toán kielégíteni” (SAVE, 2007). A vállalati munka minden területe hatékonyan és gyorsan fejleszthető az értékmenedzsment-módszer alkalmazásával. Az eljárás problémamegoldó módszeregyüttes, mely a fogyasztói igényekből és termékek/szolgáltatások/folyamatok tulajdonságiból kiindulva megteremti egy korszerű menedzsment elméleti és gyakorlati megalapozásának lehetőségét. Az értékmenedzsment módszere hatékony műszaki, gazdasági gondolkodásra készítő rendszerszemléletű eljárás. A termékek piacképességének javítása, a szervezetek racionális, innovatív működése érdekében elvárt – de csakis az elvárt – felhasználás műszaki és gazdasági követelményeit (minőséget) minimális költségszinten valósítja meg. Ennek érdekében igénybe vesz minden ma ismert módszert és eszközt, elsősorban a szellemi alkotómunkára alapoz. Az értékelemzést a fejlett ipari országokban széles körben alkalmazzák, például Japánban az új termékek 80-90%-át már így is tervezik.

Az értékelemzés módszere megfelelő eredményekkel alkalmazható a K+F folyamatokban, így sikeresen adaptálható és használható a cégek álláshirdetéseinek elemzésére is. Az elemzés során a munkavállalói igényekből indultunk ki és azonosítottuk a munkakeresők szempontjából elvárt álláshirdetői funkciókat. Az értékelemzés segítségével történő vizsgálatok minden esetben a meglévő fogyasztói, jelen tanulmányban a munkavállalói igények alapján vizsgálják a rendelkezésre álló funkciókat és határozzák meg a szükséges, a felesleges és a hiányzó funkciókat, tulajdonságokat, melyek megfelelő alapot biztosítanak a hatékony álláshirdetések kialakításához.

A munka párhuzamosan folyt, meghatároztuk a fontosabb funkciókat, utána megállapítottuk az állásajánlatok jelenlegi funkcióhordozóit. A vizsgálat során, az igények alapján meghatározott funkciókat FAST diagram segítségével modelleztük és elemeztük. A FAST diagram logikája könnyen adaptálható és eredményei értelmezhetőek mind a vállalat menedzsmentje, mind a HR-vezetők számára. A funkcióelemzés rámutatott arra, hogy mely funkcióhordozókat célszerű megtartani és milyen új funkcióhordozókat szükséges meghatározni. Az értékelemzés célja, olyan funkciókritikus pontok és funkcióelemek előtérbe helyezése, amelyek alkalmazásával nagyobb eséllyel tehető a jelentkezők számára vonzóvá az álláshirdetések.

## Eredmények

### Az álláshirdetések vonzóságát befolyásoló attribútumok

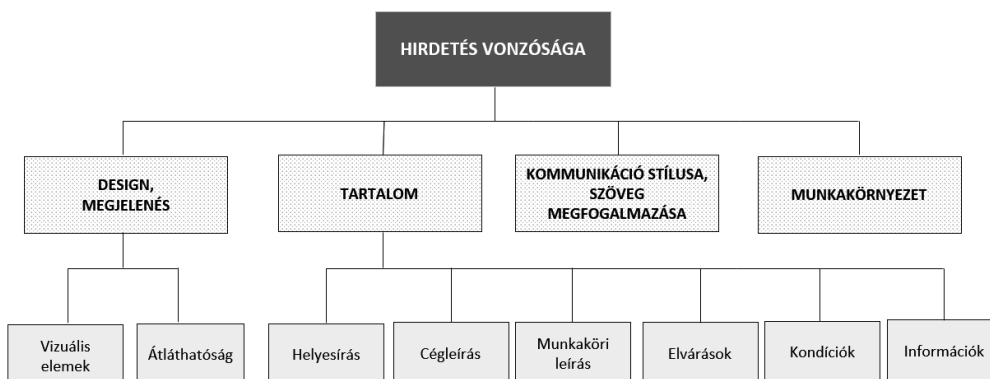
Az értékelemzés módszerét megalapozó kvalitatív kutatás során megjelent említések alapján a következő fő kategóriák szerint elemeztük a válaszokat: megjelenés, design, tartalom, kommunikáció stílusa, munkakörnyezet bemutatása (3. ábra). Az említések gyakorisága és a fontosság alapján az ábrában a strukturálikialkítás jelöli a jelek érzékelését és a fontosság intenzitását. A kialakult jelstruktúra felépítését tekintve hasonlóságot mutat Acarlar és Reyhan (2013) által kialakított strukturával.

A kutatás résztvevői megjelenés tekintetében főként a vizuális elemek fontosságát emelték ki az egyediség, a különleges megjelenés mellett. Fontosnak tartották mindemellett az átláthatóságot, azaz, hogy ne legyen a hirdetés túlságosan „zsúfolt” megjelenésű.

„Szimpatikus, ha kreatívabb a hirdetés, díszes hátér, esetleg színek, kiemelések is megjelennek benne”. A hirdetések közötti keresés tekintetében az élménynek két dimenzióját emelték ki a kutatás résztvevői, egyrészt a vizuális élményt, másrészt az állásportálok könnyű kezelhetőségét. „Sokkal érdekesebbnek találtam azokat a hirdetőket, ahol valamiféle kreativitást láttam, akár beszélhetünk a szerkezeti felépítéséről, vagy akár speciális karakterek, emojik használatáról.” A megjelenésben szintén kiemelten értéklik, ha a cég logója vagy akár egy-egy kép is megjelenik a hirdetés mellett, amiből a munkakörnyezetre lehetne betekintést nyerni. Átláthatóság kapcsán az „összeszedett, jól tagolt” hirdetések sokkal vonzóbbak, de néhány véleményben megjelenik a részletes, egybefüggő szöveges bemutatás igénye is.

Az olyan instrumentális és szimbolikus attribútumok jelenléte az online álláshirdetésekből, mint a munkakör és a munka jellemzői, esztétikus megjelenés, az alkalmazottak beszámolóí/képei, vállalati arculatot javító kifejezések, mondatok, szervezeti kultúrát pozitívan bemutató jelek nagy valószínűséggel befolyásolják a szervezeti vonzerőt és a pályázati szándékot egy fiatal álláskeresőnél. Ettől eltekintve a szervezeti ismeretek kisebb szerepet játszanak az álláskereső szemléletformálásában és a szervezeti vonzerőben.

3. ábra A hirdetés vonzóságának főbb attribútumai



Forrás: saját szerkesztés a kvalitatív kutatási eredmények alapján N=215

A tartalom tekintetében a cég/márka bemutatása a vélemények többségében megjelent. A cégről további információkat szeretnék megtudni, online hirdetések esetében a hirdetés könnyen kattintható legyen akár a weboldalra, akár videó tartalmakra a cég életéből. Munkafeltételek és kondíciók tekintetében elvárás, hogy a szükséges készségeket bemutassák, „például, hogy nemcsak kőkemény munkából áll a dolog, hanem kiélhetjük esetleg az alkotó vágyainkat, kreativitásunkat” és dinamikus legyen, ha több információt szeretne megtudni a cégről, könnyen átjuthasson a honlapra vagy egyéb találkozási pontra.

A kommunikációs stílusa kapcsán elvárás, hogy a „hirdetés nyelvezete is olyannak kell, hogy legyen, hogy illeszkedjen az adott területen tevékenykedők stílusához”, ezzel is bemutatva a kultúrát és a cégen belüli kommunikációs stílust (4. ábra). Frissdiplomás vagy junior munkatárs keresése estén érdemes figyelembe venni a korosztály speciális kommunikációs elvárásait, „1-3 év tapasztalattal rendelkező junior munkatársakat keresnek, ezért érdemes tegeződéssel, akár még jópofa, humoros szövegekkel operálniuk a hirdetéseikben”.

4. ábra

A kommunikációs stílus kapcsán említett leggyakoribb kulcsszavak



Forrás: saját szerkesztés a kvalitatív kutatási eredmények alapján N=215

Munkakörnyezet tekintetében lényeges szempontként említették a közvetlen munkahelyi környezet mellett a környék bemutatását is, „a munkakörnyezet, az iroda, irodaház bemutatása képekkel, hiszen egy szépen elrendezett, sok lehetőséggel bíró munkakörnyezet is döntő lehet” „milyen a közlekedés, zöld táj vesz körül vagy a főváros belvárosában kell-e dolgozni, munkakörülményekre, csapatra”.

Az álláshirdetésekből megjelenő jeleknek jelentős befolyásuk van a jelentkezési szándékra, emellett a hirdető cég imázsára is (Ganesan et al., 2018), ezért a tartalom és megjelenés értékalapú elemzése is szükséges ahhoz, hogy a legnagyobb értéket nyújtó attribútumokat előtérbe helyezve vonzó álláshirdetések jelenjenek meg. A megjelenő hirdetési attribútumok milyensége meghatározza a jelentkezés valószínűségét, de a teljes felvételi folyamatra is kihat (Ducoffe, 1995; Ducoffe, 1996). A hirdetési tartalmaknak, a közvetített jeleknek és üzeneteknek a márkaimázs befolyásolásával hosszabb távú hatásuk van, különösen női munkavállalók esetében (Feldman et al., 2006; Horvath & Szecseny, 2016).

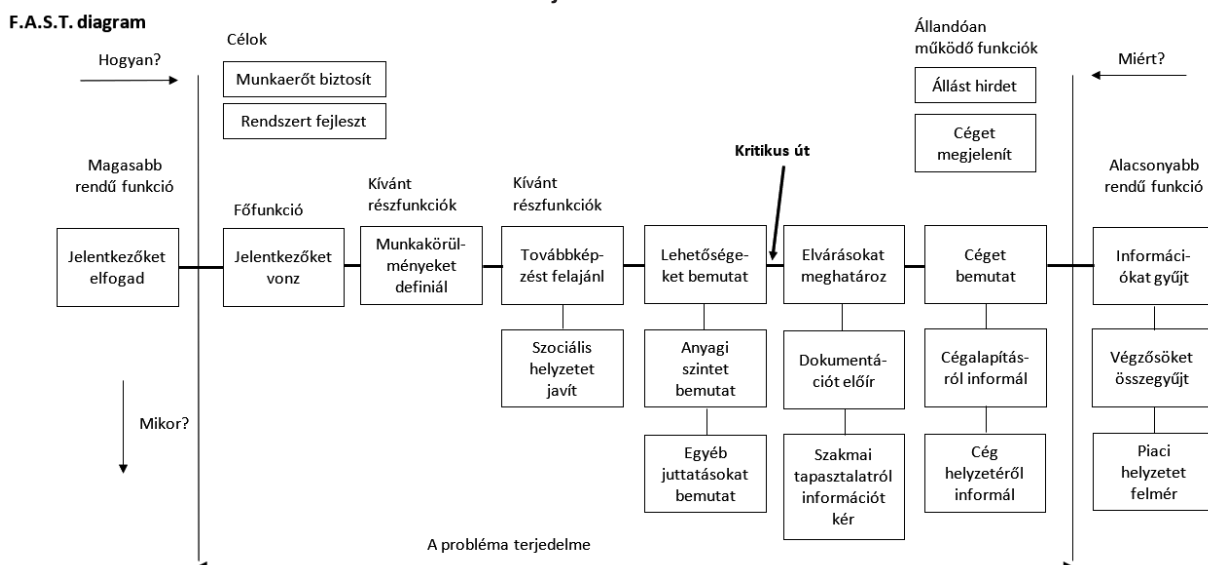
**Értékelemzés alkalmazása az álláshirdetéseknél**

Az álláshirdetések elemzése során figyelembe vettük a munkavállalók elvárásait, az álláshirdetésben megjelenő vállalat által meghatározott funkcióhordozókat, és azonosítottuk a hirdetések funkcióit is az értékelemzés (Value Analysis) módszerével. A vizsgálat eredményei alapján FAST diagramban ábrázoltuk az optimális álláshirdetés funkcióit.

Az értéktervezés módszerén belül alkalmazott FAST diagram segítségével ábrázolhatók, elemezhetők és összehasonlíthatók az álláshirdetések, melynek következtében mind a munkaadók, mind a munkavállalók szemszögéből optimalizálhatók a hirdetések tartalmi és formai megjelenése, mely munka segít a munkavállalók szemszögéből vonzó hirdetések kialakításában.

5. ábra

**Az állásajánlatok értékelemzése**



Forrás: saját kutatás

A módszer segítségével az álláshirdetések pontos jellemzői és tulajdonságai lépcsőről-lépésre átláthatók és összehasonlíthatók a HR és a vállalati felső vezetés számára, így lehetőség nyílik az állásajánlatok felépítésének áttekintésre, elemzésére és fejlesztésére.

Az alkalmazott modellben (5. ábra) a két függőleges vonal jelöli ki a vizsgálat terjedelmét, amely jelen kutatásban az álláshirdetések funkcióinak vizsgálata, így a vonalakon kívül eső területeket a jelen kutatás nem tárgyalja, mert adottságként kezeljük. A bal oldalon található a magasabb rendű funkcióként azonosított jelentkezőket fogadó funkció, amely a munkaadó szempontjából ugyan fontos funkció, hiszen a megfelelően elkészített, a munkavállaló szemében vonzó álláshirdetés hatására számos jelentkező közül választhatnak, azonban a felvételi eljárás e szakaszai már kívül esnek a vizsgálat terjedelmén. Jobbra haladva belépünk a téma/probléma területére. Itt található elsőként az álláshirdetés főfunkciója, amely a „jelentkezőket vonz” főfunkció, mely az a funkció, amiért a vevő a terméket megvásárolja, esetünkben a munkavállaló, aki jelentkezik a meghirdetett pozícióra. Minél jobban közelít a magasabb rendű funkcióhoz, annál jobban kiszolgálja a fogyasztói, munkavállalói igényeket és a „termék” – ami vizsgálatunkban az álláshirdetés vonzóbb a célközönség számára. A főfunkció, olyan funkció, ami szükséges egy felhasználói feladat teljesítéséhez, az elsődleges hasznossági jellemzőjét képviselő funkció. A főfunkció mellett jobbra haladva és követve a FAST diagram „hogyan” és

„miért” logikáját, mely kérdések segítenek betartani a funkciók egymásutánosságát, a kívánt részfunkciók sorához érünk. Kívánt részfunkciónak nevezzük azokat a lehetőségeket, amelyeket a munkavállaló a főfunkció mellett igényel. Megállapítható, hogy ezek a jelenleg meglévő vagy elvárt funkciók azonos szinten működnek, a főfunkciót szolgálják, független, támogató funkciók. A „munkakörülményeket definiál”, a „továbbképzést felajánl”, a „lehetőségeket bemutat”, az „elvárásokat meghatároz” és „a céget bemutat” funkciók, mint kívánt részfunkciók jelennek meg az állásajánlatok esetében, kijelölve a funkciók kritikus útját. A kritikus úton lévő funkcióknak nevezzük a fő- és kívánt részfunkciók azon csoportját, amelyek kielégítik a „hogyan” és „miért” logikáját. A szükséges funkciók útját hozzák létre, amelyek nélkül egy álláshirdetés nem töltene be a szerepét.

Az időbeliséget a „mikor” kérdéssel is szemléltethetjük, mellyel megmutathatók az ugyan összetartozó, de egymás alá rendelt, kívánt részfunkciók. A bal felső sarokban találhatóak a tervcélok, amely olyan célok vagy paraméterek, amelyek elérése kielégíti a magasabb rendű funkció által meghatározott követelményeket. A vizsgálat során tervcélként a „munkaerőt biztosít” és a „rendszer fejleszt” célokat azonosítottuk. A jobb sarokban az állandóan működő funkciók kaptak helyet. Az álláshirdetés e funkciói nem függenek egy másik funkciótól vagy a funkció betöltéséhez kiválasztott módszertől, olyan funkciók, amelyek állandóan jelen vannak, „állást hirdet” és „a céget

1. táblázat

Funkció-Funkcióhordozó-Paraméter Mátrix

Funkció	Funkcióhordozó	Paraméter
F1 Jelentkezőket vonz	Állásajánlat, vizuális elemek, design, a hirdetés élményszerűsége, brand value	Az alacsonyabb rendű funkciók és paramétereik együttesen határozzák meg. (F2-F6)
F2 Munkakörülményeket definiál	Munkakörnyezet, munkahely földrajzi elhelyezkedése, a lehetőségek kreatív bemutatása	Próbaidő meghatározása, elérhető beosztások
F3 Továbbképzést felajánl	Részvétel lehetősége szakmai tanfolyamokon	Belföldi tanfolyamok, külföldi képzés, kiállítások, konferenciák
F31 Szociális helyzetet javít	Kamatmentes kölcsön biztosítása	Ledolgozott évek után, visszafizetés időtartama
F4 Lehetőségeket bemutat	Munkaköri leírás, heti munkaóra, home office lehetőség, álláshirdetés átláthatósága, stílusa	Heti munkaóra meghatározása, home office paraméterei
F41 Anyagi szintet bemutat	Fizetés, jutalom	Fizetés ...tól-ig, jutalmazás feltételei
F42 Egyéb juttatásokat bemutat	Továbbképzés, cafeteria, útiköltség, albérlet támogat	Havi/éves paraméterek
F5 Elvárásokat meghatároz	Feltételeket meghatároz, kompetenciák, hard és soft skill	Pszichológiai tesztek
F51 Dokumentációt előír	Diplomamásolat, nyelvvizsgamásolat, erkölcsi bizonyítvány, egyéb dokumentumok	Szakirányú diploma, világnyelv ismereti szintje
F52 Szakmai tapasztalatról információt kér	Dokumentumok	Előző (ha van) munkáltató dokumentumai
F6 Céget bemutat	Cégleírás (piacok, nemzetközi kapcsolatok, fontosabb termékek), bizalom	Vezértermékek meghatározása, fontosabb piacok meghatározása
F61 Cégalapításról informál	Cégfejlődés, lehetőségek	Innováció eredménye
F62 Cég helyzetéről informál	Cégméret, dolgozói létszám, K+F helyzete	Alkalmazottak létszáma

Forrás: saját kutatás

megjelenít” funkciók. Tovább haladva a FAST diagramban kilépünk a téma terjedelméből és az alacsonyabb rendű funkciókhoz érünk, mely funkciók már nem tartoznak a vizsgálat területéhez. Az „információkat gyűjt”, a „végzősöket összegyűjt” és a „piaci helyzetet felmér” funkciókat alacsonyabb rendű funkciókként azonosítottuk. Alacsonyabb rendű funkcióknak nevezzük a FAST diagram jobb oldali határvonalán kívül elhelyezkedő funkciókat, amelyek a projekt inputját jelentik. E funkciókról azt feltételezzük, hogy adottak, olyan funkciók, amelyek azért léteznek vagy azért hozták létre, hogy általuk egy főfunkció teremődjék meg (Nádasdi et al., 2018).

A funkciók azonosítása mellett az álláshirdetések funkcióhordozóit is megállapítottuk az elvégzett vizsgálat alapján. A funkciók és funkcióhordozók kapcsolatát a Funkció-Funkcióhordozó-Paraméter Mátrix mutatja be.

Az 1. táblázatban a munkavállalók által meghatározott kritériumokat funkcióhordozóként azonosítottuk és kapcsoltuk össze az álláshirdetések funkcióival. Megállapítottuk, hogy a munkavállalók által elvárt és megfogalmazott tényezők alapján létrehozott kritériumokat az álláshirdetés mely tulajdonsága, vagyis mely funkciója tölti be. A funkcióhordozókhöz paramétereket is rendelünk, melyek segítenek a későbbiekben a mérhetőségben.

A Funkció-Funkcióhordozó-Paraméter Mátrix használata annak érdekében javasolható a HR-felelősök számára, hogy pontosabban láthassák milyen tényezők és paraméterek állnak az egyes funkciók mögött, melyek azok a funkcióhordozók, amelyeken keresztül egy-egy funkció életre kel. Az álláshirdetések kapcsán az eredményeinket korábbi nemzetközi eredményekkel összevetve azt tapasztaltuk, hogy az értéktervezés jelentősége egyre növekvő, tekintettel a hirdetések attribútumainak számosságára és az információs aszimmetriára (Wang, 2018; Donthu, 2020). Különösen az online hirdetések esetében (Söderlund & Julander, 2009) mutatható ki a jelek érzékelése közötti különbség a munkavállalói szegmensekben.

## Összegzés

Az álláshirdetések fő funkciója a jelöltek bevonása mellett a munkáltatói imázs alakítása és a bizalom építése. A kutatás a jelzési elméletet alapul véve vizsgálja az álláskeresők magatartására ható értékeket, az eredmények pedig kijelölik azokat az érték-hordozókat, amelyek az érdeklődés és a bizalom kialakítását hordozzák. Következtetéseink alapján figyelmet kell fordítani arra, hogy a többszintű és több csatornán megjelenő toborzási jelek hogyan befolyásolják a pályázók számára a hirdető cég vonzerejét a teljes toborzási és kiválasztási folyamat során.

Választ adtunk arra, hogy a toborzási jelek elősegítik-e a jelentkezők megítélését a toborzó szervezetről. Ha igen, bizonyos felvételi jelek nagyobb valószínűséggel befolyásolják-e a pályázók véleményét a szervezet kiválasztási folyamatáról és a felvétel utáni magatartásáról, ezért kiemelten érdemes kezelni ezeket.

Az értékelemzés módszerével meghatározott funkciókat és funkcióhordozókat a kvalitatív kutatás eredm-

nyeként alakítottuk ki az említési gyakoriság és intenzitás alapján. A kutatás alapján lehatárolt, a kritikus úton elhelyezkedő funkciók a „jelentkezőket vonz”, a „munkakörülményeket definiál”, „továbbképzést felajánl”, a „lehetőségeket bemutat”, az „elvárásokat meghatároz”, valamint a „céget mint márkát bemutat” funkciók.

A kutatás eredményei hozzájárulnak az értékalapon tervezett álláshirdetések tervezéséhez. A megrajzolt FAST diagram segítségével egy optimális állásajánlatot és funkcióit modelleztünk. A diagram használatával a HR-osztályon dolgozóknak lehetőségük nyílik lépésről-lépésre átgondolni, ábrázolni, megérteni, valamint elemezni az aktuális és meghirdetni kívánt állásajánlataikat a piac elvárásainak tükrében. A modell lépései megmutatják a szakemberek számára azokat a funkciókritikus pontokat, ahol feltétlenül szükséges beavatkozniuk és változtatniuk a munkavállalók szemében vonzó álláshirdetés elkészítésének érdekében.

A tanulmány gyakorlati jelentősége a jelzési elmélet alkalmazásának jobb megértésében segít és alapot ad ahhoz, hogy a vezetők megtervezzék, adminisztrálják és optimalizálják a toborzási tevékenységeket és folyamatokat annak érdekében, hogy javítsák a jelentkezők számára a meghirdetett pozíciók vonzerejét. A dinamikus változó piaci igényeknek megfelelő funkciók folyamatos megtalálása és figyelembevétele az álláshirdető vállalatok számára megkerülhetetlen.

Az álláshirdetések fő funkciója, a jelentkezők vonzásán belül a kritikus út mentén megjelenik a munkakörülmények és lehetőségek ajánlata, illetve az elvárások megfogalmazása mellett a cég bemutatása egyaránt. A kvalitatív kutatás eredményeként, kiemelkedő elvárásnéként jelent meg az olyan szimbolikus attribútumok jelenléte az online álláshirdetésekből, mint a munkakör és a munka jellemzői, az esztétikus hirdetés megjelenés, az alkalmazottak beszámolóí/képei, vállalati arculatot javító kifejezések, mondatok, szervezeti kultúrát pozitívan bemutató jelek.

A hirdetési tartalom esetében a cég/márka bemutatása a vélemények többségében elvárásnéként jelent meg a fiatal munkavállalók részéről. A cégről és a szociális lehetőségekről, munkakörülményekről további információkat szeretnének megtudni. Eredményeink szerint az online vizuális tartalmak iránti igény és több csatornán való tájékozódási igény döntő jelentőségűnek bizonyul.

További kutatási irányként javasolható az álláshirdetési platformokkal szembeni preferenciák vizsgálata. Tekintettel arra, hogy a vállalatok számára kulcsfontosságú megkülönböztetni a vonzó funkció elemeket annak érdekében, hogy ne csak bevonzzák a tehetséges munkavállalókat, hanem megtarthassák a számukra értékes munkavállalóikat. Jövőbeni kutatási irány lehet az erős vonzerőknek megfelelő funkciók finomabb dimenzióit is feltárni, amelyek képessé teszik a vállalatokat a professzionális emberi erőforrás és munkáltatói marketingstratégiák kidolgozására. Az előzőek mellett későbbi kutatások irányulhatnak a szélesebb ágazati körben még nagyobb mintavétel mellett végzett kvantitatív felvételekre.



## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnénk megköszönni Sisler Dorina kutatási adat-előkészítésben és szerkesztésben nyújtott segítségét.

## Felhaszált irodalom

- Acarlar, G., & Bilgiç, R. (2013). Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 50-77. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667427>
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845-856. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.845>
- Bartók, B., & Mitev, A. Z. (2018). Észlelt munkaadói értékajánlatok és a munkavállalók által tapasztalt valóság. Az észlelt eltérések hatása a munkaadóra irányuló munkavállalói ajánlásokra az egyes kultúrkörökben. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 56-70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.05>
- Bata, M., & Benedek, A. (2020). Álláskeresési trendek Heves megye munkavállalói körében. *Acta Carolus Robertus*, 10(1064-2020-1402), 5-15. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.304143>
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>
- Born, M. P., & Taris, T. W. (2010). The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), 485-502. <https://doi.org/10.1080/00224540903365422>
- Carballo-Penela, A. (2019). Enhancing social sustainability at a business level: Organizational attractiveness is higher when organizations show responsibility towards employees. *Business Strategy & Development*, 2(4), 372-383. <https://doi.org/10.1002/bsd2.69>
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. <https://doi.org/10.1108/00483481111106093>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Csutorás, G. (2018). A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében-Challenges of Public Administration Organisations in Management of Y Generation workforce. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, (1), 16-24. <http://real.mtak.hu/id/eprint/79551>
- De Cooman, R., & Pepermans, R. (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41(2), 216-232. <https://doi.org/10.1108/00483481211200042>
- Donthu, N., Kumar, S., & Pattnaik, D. (2020). Intellectual structure and publication pattern in International Journal of Advertising: a bibliometric analysis during 1982–2019. *International Journal of Advertising*, 40(2), 1-27. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1756655>
- Ducoffe, R. H. (1996). Advertising value and advertising on the web. *Journal of Advertising Research*, 36(5), 21-21.
- Ducoffe, R. H. (1995). How Consumers Assess the Value of Advertising. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 17(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10641734.1995.10505022>
- Farkas, T., & Honti T. (2020). *Nem fiatalnak való vidék? A Csongrád megyei szervezetek munkáltatói márkájának vizsgálata, Társadalmi és gazdasági folyamatok elemzésének kérdései a XXI. században*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged, <https://doi.org/10.14232/tgfe21sz.16>
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350108>
- Fodor, M. (2015). Employer Branding: Milyen a jó munkáltató? In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* (pp.109-120). Budapest: Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07\\_FodorMonika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_FodorMonika.pdf)
- Friedman, B., Kahn, P. H., Borning, A., & Huldgtren, A. (2013). Value sensitive design and information systems. In *Early engagement and new technologies: Opening up the laboratory* (pp. 55-95). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-7844-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-7844-3_4)
- Ganesan, M., Antony, S. P., & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, 37(5), 425-438. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055>
- Garai-Fodor M., & Jackel, K. (2018). Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében-milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a „Z”-k. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 70-80). Budapest: Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/70\\_VF2018\\_VF\\_2018\\_1.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/70_VF2018_VF_2018_1.pdf)
- Gardner, T.M., Erhardt, N.L. & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. In Joshi, A., Liao, H. & Martocchio, J.J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 30)* (pp. 253-304). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030008](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030008)

- Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1949-1959. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.013>
- Horvath, L. K., & Sczesny, S. (2016). Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 316-328. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611>
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Kazainé Ónodi, A. (2016). *Munkavállalói preferenciák az egyetemi hallgatók körében. 159. sz. Műhelytanulmány.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2294/1/Kazai\\_159.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2294/1/Kazai_159.pdf)
- Kovacs, I. (2021). Digital Marketing Soft Skills and University Students' Perceptions of Employability. *Journal of Skills Development*, 1(1), 25-36. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2021.v1.i1.pp25-36>
- Kovács, K. (2018). Az employer branding helyzete Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle*, 8-9(1-2), 68-84. [http://humanexchange.hu/site/uploads/HISZ\\_2017-2018.pdf#page=68](http://humanexchange.hu/site/uploads/HISZ_2017-2018.pdf#page=68)
- KSH (2021). *Gyorstájékoztató - Munkanélküliség, 2021. február.* Budapest: KSH. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2102.html>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lin, C. P., Tsai, Y. H., Joe, S. W., & Chiu, C. K. (2012). Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 83-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0949-z>
- Malatyinszki, Sz. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, (1), 90-101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- McCormick, B. (1990). A Theory of Signalling During Job Search, Employment Efficiency, and „Stigmatised” Jobs. *The Review of Economic Studies*, 57(2), 299-313. <https://doi.org/10.2307/2297383>
- Nádasdi, F., Totth, G., & Vámosi, K. (2018). *Marketing vezérelt értékelemzés.* Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem. <http://nbn.urn.hu/N2L?urn:nbn:hu-163274>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, (24), E2. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Pandey, D. L. (2019). Job Hopping Tendency in Millennials. *NCC Journal*, 4(1), 41-46. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17(3), 235-255. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200003\)17:3<235::AID-MAR3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200003)17:3<235::AID-MAR3>3.0.CO;2-%23)
- Reeve, C. L., & Schultz, L. (2004). Job-seeker reactions to selection process information in job ads. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 343-355. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00289.x>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração* (São Paulo), 51(1), 103-116. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1226>
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Howe (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S.L., Bretz, R.D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(1), 487-521. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>
- Sánchez-Hernández, M.I., González-López, Ó.R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J.L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142-157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>
- SAVE International (2007). Lawrence D. Miles Value Foundation. *Dictionary of Value Terms*, USA. <https://www.valuefoundation.org/>
- Sisodia, S., & Chowdhary, N. (2012). Use of illustrations in recruitment advertising by service companies. *Journal of Services Research*, 12(2), 81-109. <https://www.proquest.com/openview/cd395e7c8a32a57007645f354c619c6c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28391>
- Söderlund, M., & Julander, C. R. (2009). Physical attractiveness of the service worker in the moment of truth and its effects on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.11.008>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(1), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(1), 434-459. <https://www.jstor.org/stable/3083350>
- Szabó, K., Kelemen, A., & Kőmives, P. (2017). Az Y generáció és az álláskereső. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2(4), 490-501. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.39>

- Székely, K. (2019). A munkáltatói márkaépítés kommunikációs vetülete a vidéki kis- és középvállalkozásoknál. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 tanulmánykötet. Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században* (pp. 122-130). Budapest: Óbudai Egyetem. [https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/127\\_vallalkozasfejlesztes-2019\\_2.pdf](https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/127_vallalkozasfejlesztes-2019_2.pdf)
- Szemere, T. P. (2019). Beruházás – foglalkoztatás – generációs eltérések. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/1 tanulmánykötet. A negyedik ipari forradalom pénzügyi és környezeti kihívása* (pp. 250-259). Budapest: Óbudai Egyetem. [https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/250\\_vallalkozasfejlesztes-2019\\_1.pdf](https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/250_vallalkozasfejlesztes-2019_1.pdf)
- Tar, Gábor (2021). *Évek óta nem látott túljelentkezést hozott az álláspiacon a koronavírus*. Portfolio.hu. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210201/evек-ota-nem-latott-tuljelentkezest-hozott-az-allaspiac-on-a-koronavirus-466844>
- Twyman, N. W., Pentland, S. J., & Spitzley, L. (2020). Design Principles for Signal Detection in Modern Job Application Systems: Identifying Fabricated Qualifications. *Journal of Management Information Systems*, 37(3), 849-874. <https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1790201>
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S., & Short, J. C. (2013). Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1325-1347. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0196>
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., & Bernerth, J. B. (2008). The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 619-638. <https://doi.org/10.1348/096317907X252487>
- Wang, L. (2018). To Evaluate the Comprehensive Effect of Advertising by Using Value Engineering Theory. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 10(1), 300-304. <https://doi.org/10.12783/dtssehs/emss2018/24079>

# A FELSŐOKTATÁSBAN TANULÓ FIATALOK JELLEMZÉSE PÉNZÜGYI CÉLJAIK, ATTITŰDJEIK ÉS MAGATARTÁSUK MENTÉN

## A DESCRIPTION OF HIGHER EDUCATION STUDENTS, ACCORDING TO THEIR FINANCIAL GOALS, ATTITUDES AND BEHAVIOUR

A tanulmány célja, hogy feltárja: a felsőoktatásban tanuló fiatalok milyen pénzügyi célokkal, tudással, attitűddel és stratégiával rendelkeznek, illetve ezek segítik-e, vagy veszélyeztetik hosszú távú pénzügyi céljaik megvalósítását. A kutatás a magyar felsőoktatásban tanuló fiatalokat (N=2557) pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén szegmentálja és jellemzi. A válaszadók három csoportba sorolhatók: 1. Könnyelműek. A Carpe Diem szemlélet és aggodás egyaránt megjelenik. Pénzügyi tudásuk és magabiztosságuk alacsony. Hosszú távú pénzügyi céljaik megvalósításában a külső kontrollós attitűd jellemző, a boldogulást másoktól várják. 2. Megfontolt kockázatkerülők. A figyelmesség és az alaposág mellett a kockázatok kerülése és a jövőre való felkészülés, takarékoság jellemzi őket. Pénzügyi céljaik megvalósításához olyan tradicionális és belső kontrollós stratégiát választanak, mint a pénz beosztása és a szorgalmas munka. 3. Tudatos magabiztosak. Kézben tartják a pénzügyeiket. Bízna a pénzügyi szolgáltatókban, szívesen vesznek föl hitelt, és rendszeresen megtakarítanak. Hosszú távú pénzügyi célokat tűznek ki, melyek megvalósításához olyan stratégiát választanak, amely elősegíti a jövedelmük gyarapodását.

**Kulcsszavak:** felsőoktatásban tanulók, pénzügyi célok és stratégia, külső-belső kontroll attitűd, pénzügyi attitűdök, pénzügyi magatartás

The aim of the study is to explore what financial goals, knowledge, attitudes and strategies youths studying at higher education institutions have. The study segments and describes higher education students (N=2,557). Respondents are grouped into three categories: 1. The wasteful, characterized by a carpe diem attitude and by worrying. When it comes to the achievement of long-term financial goals, an external control attitude can be observed. 2. The careful risk-averse, characterized by consideration and scrutiny, as well as risk avoidance, preparedness for the future and saving. In order to achieve their financial goals, they choose such traditional and internal control strategies as budgeting and hard work. 3. The informed self-confident are characterized by financial literacy and a realistic subjective assessment of their financial knowledge. They set long-term financial goals, which they choose to achieve by strategies that promote their financial increase.

**Keywords:** higher education students, financial goals and strategies, external-internal control attitude, financial attitudes, financial 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. Zsótér Boglárka<sup>a</sup> (boglarka.zsoter@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Prof. Dr. Németh Erzsébet<sup>b</sup> (enemeth@metropolitan.hu) egyetemi tanár; Dr. Mészáros Aranka<sup>c</sup> (meszaros.aranka@uni-mate.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Budapesti Metropolitan Egyetem (Budapest Metropolitan University) Magyarország, Hungary; <sup>c</sup>Szent István Egyetem (Szent István University) Magyarország (Hungary) Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 23-án, javítva: 2021. 08. 08-án és 2021. 09. 17-én, elfogadva: 2021. 10. 04-én.  
The article was received: 23. 05. 2021, revised: 08. 08. 2021 and 17. 09. 2021, accepted: 04. 10. 2021.

Pénzügyi fogyasztóként nap mint nap olyan döntéseket kell meghoznunk, amelyek messzemenően befolyásolják életminőségünket. A tudatos és körültekintő pénzügyi döntésekhez szükséges ismeretek és készségek iránti igény, valamint a fejlesztésükre való törekvés évtizedek óta megjelenik a szakirodalomban és a kormányzati szakpolitikákban, jelentőségüket a válsághelyzetek pedig még inkább hangsúlyozzák. Így volt ez 2008-ban a pénzügyi világválság kapcsán, illetve napjainkban, a koronavírus okozta világválság kapcsán is. Hazánkban a kormány 2016 novemberében hozott határozatot a pénzügyi tudatosság fejlesztésének szükségességéről, közpolitikai célként definiálva ezáltal a körültekintő pénzügyi döntéseket előmozdító szemlélet megeremtését, a tudatos pénzügyi fogyasztói magatartást. 2017-ben került sor a lakosság pénzügyi tudatosságát fejlesztő stratégia elfogadására, amelynek megvalósításában – az Országgyűlés határozatában (OGY, 2014) megerősített társadalmi szerepvállalása részeként – az Állami Számvevőszék (ÁSZ) aktíván részt vállal.

Jelen kutatás a 2013-ban publikált, tudományos együttműködés eredményeként született „Felmérés a felsőoktatásban tanuló fiatalok pénzügyi kultúrájáról” (Béres, Huzdik, Kovács, Sági, & Németh, 2013) című kutatás utánkövetése. A korábbi kutatás átfogó elemzést nyújtott a felsőfokú tanulmányokat folytató magyar fiatalok pénzügyi kultúrájáról, vélt és valós ismereteiről, attitűdjeikről. A 2020-ban megismételt kutatás rámutatott, hogy míg a pénzügyi tájékozottság szintje nem változott a két mérés között, 2020-ban a hallgatók nagyobb mértékben értékelték túl saját pénzügyi-gazdasági ismereteiket. Mindkét kutatás arra a megállapításra jutott, hogy a felsőoktatásban tanulók – vélt pénzügyi tudásuktól függetlenül – nagymértékben kockázatkerülők. A hallgatók célrendszerét vizsgálva a megismételt kutatás megállapította, hogy a fiatalok rendelkeznek rövid, közép- és hosszú távú célokkal, illetve az attitűdök területén pozitív változások figyelhetők meg, a fiatalok fontosnak tartják a megtakarítást és többségük rendszeresen takarít meg a jövedelméből. Az eredmények ugyanakkor arra is felhívták a figyelmet, hogy az oktatás és nevelés során nagyobb figyelmet kell fordítani a pénzügyi ismeretek gyakorlati alkalmazására, a befektetési és vállalkozási ismeretek elsajátítására.

A 2013-as kutatás adatbázisát és módszertanát felhasználva külön tanulmány készült a fiatalok – pénzügyi magatartásuk és attitűdjeik mentén történő – szegmentálása, valamint jellemzése érdekében (Zsótér, Béres & Németh, 2015). A kutatás szerint a vizsgált fiatalok alapvetően három csoportba sorolhatók: (1) Konzervatívák, (2) Lázadók és (3) Tapasztaltak. A Konzervatívákra a stabil morális értékrend, alacsony kockázatvállalási hajlandóság jellemző, céljaik között egyaránt találunk rövid és hosszú távúakat is – informáltságuk, és ebből eredően pénzügyi ismeretszintjük alacsony, a hitelekkel szembeni attitűdjük negatív. A Lázadók csoportjára az „Élj a mának!” magatartás a jellemző, vagyis rövid távú céljaik vannak, kevésbé tudatosak, pénzügyi ismeretszintjük alacsony, ugyanakkor nyitottak az újdonságokra és a kockázatvállalási szintjük magasabb a másik két csoportnál. A Tapasztaltak csoportjára a tudatosság és a pénzügyi megfontoltság

a jellemző – pénzügyi ismeretszintjük magasabb a másik két csoportnál. Náluk a hosszú távú célok dominálnak, de alacsony a kockázatvállalási hajlandóságuk.

Jelen tanulmány célja, hogy megismételje és kibővítsen a 2013-as kutatást feltárja, hogy a felsőoktatásban tanuló fiatalok milyen pénzügyi célokkal, tudással, attitűddel és stratégiával rendelkeznek, illetve ezek miképpen segítik, vagy veszélyeztetik hosszú távú pénzügyi céljaik megvalósítását. Egyes kutatási eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a belső és a külső kontroll attitűd, a jólét, illetve szegénység, vagy hátrányos helyzet között összefüggés áll fenn, ezért a 2020-as kutatásnál használt kérdőívbe egy új kérdéssor került, amely arra vonatkozott, hogy a válaszoló szerint mi kell ahhoz, hogy hosszú távú pénzügyi céljait megvalósítsa. A kérdéssor célja annak feltárása volt, hogy a célok megvalósításának stratégiájára a külső vagy a belső kontroll attitűd jellemző-e az egyes válaszadói csoportokban.

## Szakirodalmi háttér

A pénzhez és pénzügyekhez fűződő viszony, az egyes attitűdök vizsgálata már az 1970-es években megjelent a kutatások fókuszában: Goldberg és Lewis (1978) három alapkategóriát (gyűjtögetők, önállóságra törekvők és hatalmi játékosok) azonosított, amelyeket Forman (1987) egy negyedikkel (játékosok) egészített ki. Yamauchi és Templer (1982) a pénzügyi attitűdök mérésére fejlesztettek ki négydimenziós skálát (Money Attitude Scale), amelyet Bauer és Mitev (2011) kapcsoltak össze a kényszeres vásárlással. Furnham (1984) a pénzügyi meggyőződések és magatartás mérésére állított össze skálát (Money Beliefs and Behavior Scale), míg Tang (1992) a pénzzel kapcsolatos attitűdök alapján hat faktort, Mellan (1997) pedig kilenc személyiségtípust határozott meg. Az attitűdökhöz kapcsolódó külső-belső kontrollhely fogalmát elsőként Rotter (1966) definiálta, majd számos további kutatás foglalkozott a belső és a külső kontroll attitűd, a jólét, illetve szegénység és a hátrányos helyzet közötti összefüggésekkel, az oktulajdonítás fajtáival (April, Dharani, & Peters, 2012; Hankiss, 1982; Németh, Zsótér, & Luksander, 2017; Farbstein, 2011).

A pénzügyi kultúra fogalma és koncepciója ennél jóval később, az ezredfordulót követően jelent meg a szakirodalomban. A pénzügyi kultúra vizsgálata során mind az eredeti, mind a megismételt kutatás a Magyar Nemzeti Bank következő, 2008-as definíciójára támaszkodott: „A pénzügyi ismeretek és készségek olyan szintje, amelynek segítségével az egyének képesek a tudatos és körültekintő döntéseikhez szükséges alapvető pénzügyi információkat azonosítani, majd azok megszerzése után azokat értelmezni, és ez alapján döntést hozni, felmérve döntésük lehetséges jövőbeni pénzügyi, illetve egyéb következményeit” (MNB, 2008). Az OECD saját kidolgozású módszertanát (OECD, 2018) alapul véve készített összehasonlító tanulmányt 2020-ban (OECD, 2020), a Pénziránytű Alapítvány pedig szintén 2020-ban, az OECD módszertanára támaszkodva negyedik alkalommal végzett országos hazai felmérést (Pénziránytű, 2020).

A nemzetközi szakirodalom olyan további témákat tárgyal a kérdéssel kapcsolatban, mint például a szocializáció, a szülői befolyás hatása a pénzügyi tudatosságra (Jorgensen & Savla, 2010), a felsőoktatásban tanulók eladósodására ható tényezők, attitűdök és személyiségjegyek (Norvilitis, Merwin, Osberg, Roehling, Young, & Kamas, 2006), vagy a pénzügyi tudatosság erősítése ellenében ható olyan tényezők, mint a pénzügyi termékek komplexitása, a gazdasági védőháló fokozatos felszámolása (Mandell, 2006), tovább árnyalva a vizsgálatok szempontrendszerét.

A válságok a pénzügyi kultúra jelentősége mellett a pénzügyi sérülékenység veszélyeire is felhívták a figyelmet. A pénzügyi magatartáshoz hasonlóan a pénzügyi sérülékenység is nagymértékben befolyásolja a pénzügyi jólétet (Garman & Forgue, 2006). Kolozsi és Hoffman (2016) rámutattak arra, hogy a 2008-as pénzügyi világválság kiemelten sérülékeny állapotban érte Magyarországot (Kolozsi & Hoffmann, 2016). Horváth (2020) arra hívta fel a figyelmet, hogy az innovatív pénzügyi technológiák radikális változásokat eredményeznek a pénzügyi szolgáltatások területén, ami egyre fokozódó kihívást jelent a szolgáltatást nyújtó és azt igénybe vevő számára egyaránt. Németh és munkatársai a 2018-as OECD adatok alapján bemutatták azokat a demográfiai, szociodemográfiai, tudás-, viselkedés- és attitűdbeli tényezőket, amelyek szignifikáns összefüggést mutatnak a pénzügyi sérülékenységgel (Németh, Zsótér, & Béres, 2020). Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a nemzetközi szakirodalomban található, a pénzügyi sérülékenységgel összefüggésbe hozható változókon túl érdemes további, főként tudásbeli, valamint magatartással és attitűddel kapcsolatos változókat is bevonni. Elemzésünk élesen rámutat, hogy a jövedelem növekedése csökkentti ugyan a pénzügyi sérülékenységet, de a magasabb elköltendő összeg nem növeli a pénzügyi tudatosságot. A kutatás egyik legfőbb eredménye a pénzügyi attitűdök és a pénzügyi sérülékenység közötti összefüggések feltárása. Elemzésünk azt mutatja, hogy a pénzügyi sérülékenység kialakulásának hátterében az aktuális vágyak prolongálásának nehézsége jelentős tényező. A pénzügyileg sérülékeny csoportokra ugyanis nemcsak az jellemző, hogy megélhetési gondokkal küzdenek, hanem az is, hogy emellett nehézséget jelent számukra a pénzköltés kontrollálása is.

Számos kutatás feltárta a belső és a külső kontroll attitűd, a jólét, illetve szegénység kapcsolatát (Németh, 2019; Andorka, 1992; Hankiss, 1982). A *külső-belső kontrollhely* fogalmát elsőként Rotter (1966) körvonalazta és fogalmazta meg. Az emberek viszonylag stabilan különböznek abban, hogy saját viselkedésüket külső vagy belső okokkal magyarázzák. *Belső kontroll*osnak nevezhető az a személy, aki egy adott helyzetben úgy gondolja, hogy ami történt, történik vagy történni fog, az közvetlen kapcsolatban van azzal, amit ő az adott szituációban ténylegesen tett, tesz vagy tenni fog, sorsa a saját kezében van. Ebből következően a személy képessé válik arra, hogy a továbbiakban is aktívan keresse azokat a lehetőségeket, melyek céljai eléréséhez vezetnek. *Külső kontroll attitűddel* jellemezhető ezzel szemben az a személy, aki úgy véli, hogy bármi, ami az adott helyzetben

vele kapcsolatban történik, az nincs összefüggésben azzal, amit ő abban a helyzetben cselekszik. Azt gondolja, hogy a szerencsének, a sorsnak, családjának vagy más embereknek köszönhetően alakultak adott módon a történések. A vele kapcsolatos események általában valamilyen számára érthetetlen vagy kontrollálhatatlan erők irányítása alatt állnak. A külső kontroll személyek hajlamosak arra, hogy problémáik megoldását külső személytől, szervezettől, az államtól várják.

A külső-belső kontroll dominanciája jelentősen befolyásolja, hogy az egyén vagy közösség kitől várja a segítséget. Megfigyelhető, hogy a hátrányos helyzetű személyek/közösségek hajlamosabbak a külső kontrollosságra. Életszínvonaluk javulását a segélyektől, támogatástól várják, ugyanakkor a segélyek elérhetősége közrejátszik a külső kontrollos attitűd erősödésében (Hankiss, 1982).

A külső-belső kontroll attitűd és a szegénység kapcsolatának vizsgálata során Németh (2019) az eladósodottság és a szerencsére való hagyatkozás közti kapcsolatra hívta fel a figyelmet. Luksander, Németh, & Zsótér, (2017) pedig pénzügyi személyiségteszt segítségével azonosították az eladósodottságot befolyásoló személyiségjegyeket és viselkedésmintákat, arra a következtetésre jutva, hogy az eladósodás szempontjából a szerencsére való hagyatkozás az egyik legfontosabb személytényező (Luksander, Németh, & Zsótér, 2017). Székely (2019) kutatásai emellett rámutatnak, hogy az általa megkérdezettek többsége egyetért azzal, hogy a játék legyen vicces és legyen annak győztese, de kevésbé tekintik fontosnak a nyereség és a szerencse jelenlétét.

Németh és munkatársai a 2018-as OECD-adatok alapján bemutatták azokat a demográfiai, szociodemográfiai, tudás-, viselkedés- és attitűdbeli tényezőket, amelyek szignifikáns összefüggést mutatnak a pénzügyi sérülékenységgel (Németh, Zsótér, & Béres, 2020). Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a nemzetközi szakirodalomban tárgyalt, a pénzügyi sérülékenységgel összefüggésbe hozható változókon túl érdemes további, főként tudásbeli, valamint magatartással és attitűddel kapcsolatos változókat is bevonni.

### Alkalmazott módszertan

Kérdőíves felmérésünk 2020. májusában és szeptemberében a [www.penzugyikultura.hu](http://www.penzugyikultura.hu) oldalon kapott helyet, csak úgy, mint 2013-ban, ugyanakkor már kibővített és kis mértékben átalakított módon. A kitöltők a Budapesti Metropolitan Egyetem, a Budapesti Corvinus Egyetem, a Szent István Egyetem, a szegedi Gál Ferenc Egyetem, valamint a Szegedi Tudományegyetem hallgatói voltak. A részt vevő felsőoktatási intézmények köre bővebb, mint a 2013-ban volt, ezzel a kutatási eredmények érvényessége nőtt. A kérdőívet a hallgatók önkéntesen és anonim módon töltötték ki. A minta összesen 2557 főből áll, a felsőoktatásban különböző tudományterületeken tanuló fiatal felnőttek (18 és 25 év közötti korosztály), a kitöltők 15 és 57 év közöttiek, az átlagéletkor 24,3 év. A kitöltők 61%-a nő, 39%-a férfi. Ez megegyezik azzal a tendenciával, hogy a felsőoktatásban tanuló nők részaránya növekedést mutat az ezredforduló óta, és jellemzően 58-60% körül mozog.

A hallgatók munkarend szerinti megoszlását vizsgálva a nappali és levelező munkarendben tanuló hallgatók aránya megfelel az országos átlagnak. A kutatásban ugyanakkor a gazdaságtudományi képzésben részt vevő hallgatók felülreprezentáltak.

### A pénzügyi kultúra mérése

A pénzügyi kultúra szintjének meghatározásához a nemzetközi szakirodalomban fellelt módszereket alapul vevő mérési rendszer szolgált, mely egy-egy speciális terület kiemelése helyett a pénzügyi kultúra komplexitását megragadva tud információval szolgálni. A kérdőív hat blokkból áll, amely egyaránt tartalmaz zárt és nyitott kérdéseket, valamint Likert-skálákat. Az állításokkal kapcsolatos egyetértést egy hétfokozatú Likert-skála segítségével fejezték ki a válaszadók, ahol az 1-es az „Egyáltalán nem értek egyet”, a 7-es pedig a „Teljes mértékben egyetértek”. A kérdések kiválasztásakor a pénzügyi kultúra koncepciójában foglaltak megragadása volt a cél. Emellett, ahol lehetőség nyílt rá, ott a pénzügyi attitűd három dimenziója adta a keretet az elméleti, illetve a gyakorlati tudásra és tapasztalatra épülő kérdésekhez. Ennek megfelelően a kérdőív számos kérdésblokkot tartalmazott, amelyek többek között a hallgatók jövedelmére, célrendszerére, a pénzügyi termékekkel kapcsolatos magatartásukra, pénzügyi tájékozottságukra, megtakarítási és befektetési magatartásukra és attitűdjeikre és a használt információforrásokra vonatkoztak.

A Pénzügyi Tájékozottság Mutató és az Énkép Index mesterségesen képzett változók, amelyeket a pénzügyi tudást mérő tesztek eredményeiből, valamint a hallgatók saját tudásának értékeléséből számítottunk.

### A Pénzügyi Tájékozottsági Mutató

A Pénzügyi Tájékozottsági Mutató (PTM) a hallgatók pénzügyi tudásszintjét méri. Fele-fele arányban tartalmaz elméleti, illetve gyakorlati kérdéseket. Utóbbiak ugyan a hallgatók kalkulációs képességét is próbára teszik, azonban a kérdések úgy kerültek kialakításra, hogy a megfelelő realitásérzékkel (pénzügyi tapasztalattal) bíró hallgató meg tudja adni a helyes választ számolás nélkül is. A Pénzügyi Tájékozottsági Mutató értékét 21 kérdésre adott válasz alapján számolta a rendszer a helyes válaszok arányában. Értéke 0 és 21 között van (minél magasabb az értéke, annál nagyobb a hallgató tájékozottsága).

### Az Énkép Index

Az Énkép Index azt méri, hogy a hallgatók mennyire vannak tisztában saját pénzügyi tudásszintjükkel. Az index a hallgatók önbevallásán, valamint a mért tudásszintjük különbségén alapul. Ha az Énkép Index értéke nulla, vagy akörüli érték, akkor a hallgató reálisan ítéli meg pénzügyi ismereteit, ellenkező esetben vagy alulértékeli, vagy felülértékeli azt.

### A kérdőív értékeléséhez használt statisztikai módszerek

A kérdőív feldolgozása során a leíró statisztika módszerein túl keresztábra elemzést, valamint varianciaanalízist alkalmaztunk. Ahhoz, hogy a kutatásban részt vevő fiatalokat egymástól jól elkülönülő csoportokba tudjuk sorolni, K-közép klaszterelemzést végeztünk. Az elemzéseink alapjául szolgáló állítások a 2013-as kutatásban megfogalmazott skálatételek voltak további állításokkal kiegészítve. A hétfokozatú Likert-skála állításait először

1. táblázat

A pénzügyi attitűdökre vonatkozó állítások és faktorok

Rotált faktormátrix	Faktorok			
	Tudatos	Hitelattitűd	Könnyelmű	Aggódó
	Nem értek a pénzügyekhez.	-0,686	-0,079	0,113
Ismerem a körülöttem zajló eseményeket.	0,682	0,070	0,090	0,120
Szívesen intézem saját pénzügyeimet.	0,608	-0,046	0,048	0,380
A pénzügyeket érintő döntéseimben kellő alaposággal járok el.	0,571	0,006	-0,454	0,223
Figyelmesen elolvasom és értelmezem, amit aláírok.	0,459	-0,027	-0,186	0,330
Nem vennék fel hitelt semmilyen körülmények között.	0,053	-0,803	0,100	0,079
A hitel lehetőségét alapvetően jó dolognak tartom.	0,086	0,789	0,091	0,122
Ha valami nagyobb dolgot szeretnék vásárolni, akkor azt akár hitelből (kölcsönből) is megveszem.	0,049	0,698	0,173	0,171
Nem spórolok addig, amíg diák vagyok.	-0,096	0,050	0,789	-0,029
Gondolok a jövőbeni váratlan eseményekre, ezért takarékoskodni szoktam.	0,497	-0,023	-0,587	0,148
Szeretem a kockázatokat, szeretek kockáztatni.	0,353	0,309	0,486	-0,129
Fontosnak tartom, hogy szüleimet egyre kevésbé terheljem meg anyagilag.	0,186	0,126	-0,132	0,616
Vásárlásaim során a fizetéskor bankkártyát használok, ha tehetem.	0,067	0,255	0,075	0,488
Aggódok, amikor a pénzügyi helyzetemre gondolok.	-0,471	-0,073	0,264	0,475
Ha kölcsön kérek valakitől, akkor igyekszem azt mielőbb visszafizetni.	0,034	-0,053	-0,174	0,446

Forrás: saját szerkesztés

főkomponens-elemzéssel (Varimax rotációval) négy faktorba tömörítettük. A kialakult faktorok átlagértékei mentén pedig K-közép klaszterelemzést végeztünk, amelynek eredményeképpen három klasztert kaptunk. A három klaszter jellemzése különböző változók mentén történt, attól függően, hogy milyen típusú változót vontunk be, keresztábra-elemzéssel vagy varianciaelemzéssel. Az elemzésben bemutatásra kerülő indexek mesterségesen képzett változók, amelyeket mind 2013-ban, mind 2020-ban kiszámoltunk és bevontunk a vizsgálatba a kérdőív megfelelő válaszai alapján (Béres, Huzdik, Deák-Zsótér, & Németh, 2021).

## Eredmények

### Az attitűdállítások faktorelemzése

A pénzügyi attitűdökre vonatkozó 15 állítást először főkomponens-elemzéssel tömörítettük kevesebb változóba. Összesen négy faktort kaptunk, amelyeket az 1. táblázat tartalmaz. Az első faktor a Tudatos elnevezést kapta, amely magában foglalja a tájékozottságot, önállóságot és körütekintést. A második faktor a Hitelattitűd, amely a hitellel szembeni hozzáállást tükröző állításokat tömöríti. A harmadik faktorba azok az állítások kerültek, amelyek a könnyelmű, kockázatkedvelő attitűdöt tükrözik, emiatt ez a faktor a Könnyelmű elnevezést kapta. A negyedik faktor az aggódáshoz és erkölcsi értékekhez kapcsolódó állításokat tömöríti.

A 2013-as vizsgálatunk eredményeiben a faktorstruktúra hasonlóan alakult. Három faktor elnevezése teljes mértékben megegyezik, a negyedik faktor a 2013-as elemzésben a Morális értékek elnevezést kapta, tartalmában hasonló tételket is tartalmazott, mint az Aggódás faktor (Zsótér, Béres, & Németh, 2015). A faktorelemzés eredményei mentén az egyes faktorokba tartozó változók átlagai szolgáltak a későbbi klaszterelemzés alapjául.

### Klaszterek kialakítása

Ward-módszer segítségével megvizsgáltuk, hogy hány klasztert érdemes kialakítani, majd a nagy mintaelemszámra való tekintettel K-közép klaszterelemzést futtatunk (Sajtos & Mitev, 2007). A Ward-módszer összevonási táblája alapján a három- vagy négyklaszteres megoldás lehet célravezető. Mindezt a kapott dendrogram is alátámasztotta. A négy faktor átlagait alapul véve a K-közép klaszterelemzést tehát lefuttattuk három és négy klaszterre egyaránt. A négyklaszteres megoldásban két klaszter nagyon hasonló értékeket mutatott, így végül a háromklaszteres megoldást választottuk. A klaszterképző ismervek, azaz a négy faktor átlagértékeinek varianciaelemzése  $p < 0,001$  szignifikanciaszinten a 2. táblázatban található F-értékeket eredményezte.

A három klaszter jellemzését a négy faktorátlag alapján a 3. táblázat tartalmazza.

A három klaszter közül az első klaszterre jellemző leginkább a Carpe Diem szemlélet és az aggódás. A második

2. táblázat

### A klaszterképző ismervek varianciaelemzése a három klaszter mentén

		SS	df	MS	F
hitelattitűd	csoportok közötti	2704,462	2	1352,231	1904,116
	csoponton belüli	1813,754	2554	0,710	
	teljes	4518,216	2556		
tudatos	csoportok közötti	928,287	2	464,143	800,710
	csoponton belüli	1480,463	2554	0,580	
	teljes	2408,750	2556		
könnyelmű	csoportok közötti	1095,157	2	547,578	833,486
	csoponton belüli	1677,910	2554	0,657	
	teljes	2773,067	2556		
aggódó	csoportok közötti	9,748	2	4,874	8,060
	csoponton belüli	1544,319	2554	0,605	
	teljes	1554,066	2556		

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

### A klaszterek jellemzői a faktorátlagok alapján

Faktorok átlagai/Klaszterek	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
Hitellel szembeni pozitív attitűd	Közepes (3,58)	Leggyengébb (2,35)	Legerősebb (4,78)
Kockázatvállalás	Legmagasabb (3,43)	Legalacsonyabb (1,77)	Közepes (2,08)
Aggódás	Magas (4,67)	Legmagasabb (4,68)	Legalacsonyabb (4,54)
Tudatosság	4,49	Magas (5,60)	Legmagasabb (5,88)

Forrás: saját szerkesztés



klaszterre pedig a legkevésbé jellemző az „Élj a mának” felfogás, magas tudatosság mellett alacsony kockázatvállalás jellemzi ezt a csoportot. Az első és a második klaszter esetében az Aggódás faktorátlaghoz tartozó klaszterközép értéke nagyon közeli, ugyanakkor a másodikban a pénzügyek kézben tartása erősebb. Az első klaszterben az aggódás a Carpe Diem szemlélettel párhuzamosan van jelen. A harmadik klaszterben a hitelekhez való pozitív hozzáállás és a pénzügyek kézben tartásának magas értéke jellemző.

Ha visszatérünk a faktorstruktúrát adó eredeti állításokhoz, és megnézzük a három klaszterbe tartozó kitöltők válaszainak átlagát, akkor még inkább körvonalazódik a kép azzal kapcsolatban, mi is a különbség a három csoport között (4. táblázat).

### A klaszterek további jellemzése a felmérés további változóinak bevonásával

A továbbiakban a pénzügyi attitűdök mentén kialakított klaszterek további jellemzését tesszük meg, hogy még inkább körvonalazzuk az adott csoport karakterét. A demográfiai ismérveken túl a felmérés során kialakított indexeket és mutatókat is elemezzük, valamint a pénzügyi attitűdökhöz szorosan kapcsolódó célokat és a célokhoz tartozó stratégiákat is. Megnézzük, hogy további, a pénzügyi attitűdhöz és szemléletmódhoz köthető állításokra adott válaszokban van-e különbség az egyes klaszterek között, továbbá különböznek-e pénzügyi magatartást illetően.

4. táblázat

A kitöltők válaszainak átlaga klaszterenként

	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)	Min- ta-átlag
<i>Ismerem a körülöttem zajló eseményeket.</i>	4,29	5,11	5,40	4,96
<i>Gondolok a jövőbeni váratlan eseményekre, ezért takarékoskodni szoktam.</i>	3,72	5,98	5,71	5,25
<i>A pénzügyeket érintő döntéseimben kellő alapossgggal járok el.</i>	4,05	5,79	5,70	5,26
<i>Figyelmesen elolvasom és értelmezem, amit aláírok.</i>	4,55	5,87	5,87	5,49
<i>Ha valami nagyobb dolgot szeretnék vásárolni, akkor azt akár hitelből (kölcsönből) is megveszem.</i>	1,88	1,29	3,23	2,06
<i>Fontosnak tartom, hogy szüleimet egyre kevésbé terheljem meg anyagilag.</i>	5,40	6,01	6,28	5,92
<i>Vásárlásaim során a fizetéskor bankkártyát használok, ha tehetem.</i>	4,94	5,09	5,83	5,28
<i>Ha kölcsön kérek valakitől, akkor igyekszem azt mielőbb visszafizetni.</i>	6,42	6,69	6,73	6,63
<i>A hitel lehetőségét alapvetően jó dolognak tartom.</i>	3,35	2,23	5,29	3,50
<i>Szeretem a kockázatokat, szeretek kockáztatni.</i>	2,70	1,76	2,71	2,32
<i>Nem spórolok addig, amíg diák vagyok.</i>	2,86	1,29	1,69	1,86
<i>Nem vennék fel hitelt semmilyen körülmények között.</i>	3,44	4,60	2,01	3,46
<i>Szívesen intézem saját pénzügyeimet.</i>	4,56	5,91	6,07	5,57
<i>Aggódok, amikor a pénzügyi helyzetemre gondolok.</i>	3,81	3,10	2,99	3,27
<i>Nem értek a pénzügyekhez.</i>	3,26	2,07	1,91	2,36

Forrás: saját szerkesztés

Az első klaszterben leginkább jellemző attitűdök:

- Carpe Diem szemlélet és aggódás párhuzamos jelenléte,
- a pénzügyekhez legkevésbé értenek és sokszor a kontrollt ki is engedik a kezükből,
- figyelmesség és alapossgg kevésbé jellemző.

A második klaszterben leginkább jellemző attitűdök:

- figyelmesség és alapossgg,
- kockázatkerülés,
- hitelek elutasítása,
- jövőre való felkészülés.

A harmadik klaszterben leginkább jellemző attitűdök:

- tudatosság,
- pénzügyek kézben tartása,
- hitelekhez való pozitív hozzáállás.

### Demográfiai adatok elemzése klaszterenként

A teljes mintára jellemző, hogy 61%-a nő, 39%-a férfi. Amikor a klasztereket egyesével is megvizsgáljuk, akkor az első klaszter leképezi ezt az arányt, de a 2. és 3. klaszter ettől eltérő képet mutat. A 2. klaszterben a nők aránya 68,6%, míg a harmadik klaszterben 53,9%, azaz elmondható, hogy a 2. klaszterben felülreprezentáltak a nők, a harmadikban pedig a férfiak vannak felülreprezentálva. Az attitűdökkel összhangban lehet ez az arány, hiszen a megfontolt kockázatkerülés nőies, míg a magabiztos tudatosság inkább férfias tulajdonság.

Az átlagéletkor az első csoportnál a legalacsonyabb, azaz 23,55 év, a másodiknál 23,77 év, míg a harmadiknál a legmagasabb, azaz 25,74 év. Az átlagjövedelem az első klaszterben a legalacsonyabb (101481 forint), a másodikban valamivel magasabb (123754 forint), és a harmadikban a legmagasabb (169061 forint). Ez utóbbi klaszterben

a legmagasabb a saját lakásban élők és a házasságban élők aránya is. Ebből látszik, hogy minél inkább megköveteli és lehetővé teszi az élethelyzet az önállóságot, annál tudatosabb és magabiztosabb az egyén.

**A pénzügyi tudás és az énkép elemzése klaszterek szerint**

A pénzügyi tudás saját megítélése, valamint a Pénzügyi Tudás Mutató értéke az első klaszterben a legalacsonyabb és a harmadikban a legmagasabb. Azt látjuk tehát, hogy a Carpe Diem és egyúttal aggódó csoport tudhatja magáénak a legalacsonyabb szintű pénzügyi tudást és a magabiztos, tudatos csoport pedig a legmagasabb szintűt (5. táblázat).

A második klaszter tagjai jellemzően a két klaszter között helyezkednek el a jelöléseiket illetően. Az egyetlen tétel, amelyben náluk jelenik meg a legnagyobb arány, az az életre szóló pár megtalálása, ugyanakkor fontos kiemelni, hogy inkább a harmadik klaszter célválasztásával mozog párhuzamosan ennek a csoportnak a célválasztása (továbbtanulás, autó- és lakásvásárlás). Ez a csoport jelölte legkisebb arányban a bulizást és utazást, élménygyűjtést.

A harmadik klaszternél jelenik meg legkisebb arányban a munkaszerzés mint cél. Ennek oka az, hogy ők már nagyrészt jelen vannak a munkaerőpiacon. Az életre szóló pár megtalálása is kisebb arányban jellemző, erre pedig magyarázatul szolgál, hogy ebben a csoportban a legma-

5. táblázat

**A pénzügyi tudás és énkép klaszterenként**

Pénzügyi tudás és énkép	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
<i>Pénzügyi Tudás Mutató</i>	legalacsonyabb (0,49)	közepes (0,53)	legmagasabb (0,57)
<i>Saját pénzügyi tudás megítélése</i>	legalacsonyabb (3,76)	közepes (4,49)	legmagasabb (4,75)
<i>Énkép Index (a szubjektív megítélés realitása)</i>	legalacsonyabb (2,61)	közepes (3,26)	legmagasabb (3,4)

Forrás: Saját szerkesztés

**Hosszú és rövid távú célok részletes elemzése klaszterek szerint**

A felmérésben összesen kilenc különböző célt soroltunk fel, amelyek közül a válaszadók összesen hármát választhattak. A 6. táblázat azt az értéket mutatja, hogy az adott klaszterbe tartozó válaszadók hány százaléka választotta az adott célt. A célok között hosszú és rövid távúak egyaránt szerepeltek.

gasabb az aránya a házasoknak. Ők jelölték legnagyobb arányban a továbbtanulást és az autó- és lakásvásárlást.

**A célokhoz tartozó stratégiák részletes elemzése klaszterek szerint**

A felmérésben nem csupán a válaszadók céljaira voltunk kíváncsiak, hanem a célokhoz tartozó stratégiákra és az azokhoz fűződő gondolataikra is. Megkérdeztük tehát, hogy mit

6. táblázat

**Célok választása klaszterenként**

Válaszok/válaszok jelölési aránya (%)	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
<i>Ismerősöket, barátokat gyűjtök</i>	37,6	26,4	25,5
<i>Műszaki cikket szeretnék megszerezni (okostelefon, laptop, tablet stb.)</i>	11,3	10,0	9,7
<i>Főként bulizni, utazni és egyéb élményeket szeretnék gyűjteni</i>	37,0	22,7	23,4
<i>Külföldre szeretnék menni (tanulni / dolgozni)</i>	22,8	22,8	21,5
<i>A félévet szeretném sikeresen teljesíteni</i>	65,1	64,8	63,1
<i>Munkát szeretnék találni</i>	34,0	32,8	28,4
<i>Autót/lakást szeretnék venni</i>	31,8	45,0	48,0
<i>Életreszóló párt találni magamnak</i>	23,1	24,4	22,4
<i>Szeretnék továbbtanulni</i>	18,4	26,1	26,5

Forrás: saját szerkesztés

Az első klaszterre jellemző célok az ismerősök és barátok szerzése, a bulizás, utazás és élménygyűjtés. Ők jelölték legkisebb arányban az autó- és házvásárlást és a továbbtanulást. Rájuk jellemző leginkább, hogy a félévet szeretnék sikeresen teljesíteni. A célválasztás esetében is megjelenik a Carpe Diem szemléletük.

kell tenniük azért, hogy céljaikat meg tudják valósítani. A válaszaikat egy 1-7 fokozatú skálán adhatták meg. A 7. táblázatban a célstratégiák átlagértékei láthatók klaszterenként. Az állítások átlagértékei szignifikáns különbséget mutatnak (p<0,001), mely alól kivételt képez két állítás: „szerencsésnek kell lenni”, „jó kapcsolatok kellene hozzá”.

A célstratégiák átlagértékei klaszterenként

Válaszok/válaszok átlagértékei	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
<i>sokat kell tanulni</i>	5,10	5,46	5,47
<i>szerencésnek kell lenni</i>	4,67	4,64	4,55
<i>jó kapcsolatok kellene hozzá</i>	5,48	5,54	5,59
<i>szorgalmasan kell dolgozni</i>	5,74	6,11	6,09
<i>jól kell házasodni</i>	2,83	2,54	2,66
<i>okosnak kell lenni</i>	5,33	5,53	5,60
<i>tudni kell a pénzt beosztani és takarékoskodni</i>	5,81	6,30	6,15
<i>jól fizető munkát kell találni</i>	5,74	5,85	5,93
<i>jó családba kell születni</i>	3,60	3,20	3,39
<i>ismerni kell a kikapukat</i>	4,30	4,09	4,26
<i>jól kell a pénzt forgatni</i>	5,35	5,49	5,61

Forrás: saját szerkesztés

A választott célstratégiák csoportosíthatók aszerint, hogy külső vagy belső kontrollos hozzáállást tükröznek-e.

Belső kontrollos szemléletet tükröző válaszok:

- sokat kell tanulni,
- szorgalmasan kell dolgozni,
- okosnak kell lenni,
- tudni kell a pénzt beosztani és takarékoskodni,
- jól kell a pénzt forgatni.

Külső kontrollos szemléletet tükröző válaszok:

- szerencésnek kell lenni,
- jó kapcsolatok kellene hozzá,
- jól kell házasodni,
- jó családba kell születni,
- ismerni kell a kikapukat.

Az első klaszterben a legmagasabb az átlaga a következő célstratégiáknak: a *szerencésnek kell lenni*, *jól kell házasodni*, *jó családba kell születni* és *ismerni kell a kikapukat*. A második klaszterben a *tudni kell a pénzt beosztani*

és *takarékoskodni* szemlélet az, amelyik egyértelműen a legmagasabb átlagot kapta, a három csoport között is, de a klaszteren belül az állítások között is. Szintén ebben a klaszterben érte el a legmagasabb átlagot a *szorgalmasan kell dolgozni* célstratégia is. A harmadik klaszter tagjai úgy gondolják, *jól kell a pénzt forgatni*, *jól fizető munkát kell találni*, *okosnak kell lenni*, ugyanakkor *jó kapcsolatok* is kellene hozzá.

Az első csoport tulajdonképpen a külső kontrollosok, a második a belső kontrollos pénzbeosztók csoportja, a harmadik pedig a belső kontrollos pénzgyarapítóké.

*A hitelhez és a pénzügyi intézményekhez való hozzáállás elemzése klaszterenként*

A felmérésben helyet kapott egy kérdésblokk az intézményi bizalomra és a hitelekre vonatkozóan. A válaszadónak hétfokozatú skálán kellett jelölniük, hogy mennyire gondolják igaznak az adott állításokat. A három klaszter 1%-os szignifikanciaszint mellett szignifikáns különbséget mutatott minden állítás tekintetében. Az intézményi bizalom és a hitelekkel kapcsolatos pozitív attitűd minden

Az intézményi bizalomra vonatkozó válaszok átlagértékei klaszterenként

Állítások/klaszterek átlagai	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
<i>A bankokban elhelyezett pénz biztonságban van.</i>	4,57	4,72	5,26
<i>A bankokban dolgozók segítőkészsége és szakértelme megfelelő.</i>	4,56	4,74	4,91
<i>A bankkártyák használata biztonságos.</i>	4,73	4,89	5,37
<i>A hitelfelvételi lehetőség hozzájárul a társadalom jólétéhez.</i>	3,47	2,74	4,93
<i>A biztosítók és a bankok mindig teljesítik a szerződésben megfogalmazottakat.</i>	4,04	3,97	4,67
<i>Az internetes vásárlás kockázatos.</i>	3,79	3,67	3,53
<i>A biztosító az én érdekemet védi, amikor a káreseményhez kapcsolódóan önrész vállalását teszi kötelezővé.</i>	3,12	3,06	3,32
<i>A hitel annak jó, aki ért a pénzügyekhez.</i>	4,06	3,81	4,45

Forrás: saját szerkesztés

esetben a 3. klaszterben a legerősebb. Az első és a második klaszter bizalma alacsonyabb fokú és a hitelekhez való hozzáállásuk is negatívabb a harmadik csoportnál. Az első klaszter alacsony intézményi bizalma vélhetően a tudásszint alacsony voltából is adódik. Mindez pedig társul egy „Élj a mának” szemlélettel és külső kontrollhellyel (8. táblázat).

### A pénzügyi magatartás elemzése klaszterenként

#### Fizetési eszközök használata

9. táblázat

#### A fizetőeszközök használatára vonatkozó válaszok átlagai klaszterenként

Fizetőeszközök/ gyakoriság	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
készpénz	37,7	34,7	20,8
bankkártya	54,3	57,9	65,5
mobilapp	6,6	5,1	11,1
virtuális bankkártya	1,4	2,1	2,6

Forrás: saját szerkesztés

A fizetési eszközök használatában a három klaszter jelentős különbségeket mutat. Arra a kérdésre, hogy melyik fizetőeszközt használják a leggyakrabban, mindegyik klaszterben a bankkártya a válasz, ugyanakkor az arányokban mutatkozik eltérés. A harmadik klaszternél a legmagasabb ez az arány, valamint a mobilapp-

likáció és a virtuális bankkártya használata is ebben a csoportban a legmagasabb. A másik két csoportban a bankkártyahasználat, a mobilapplikáció és a virtuális bankkártya használata is alacsonyabb arányt mutat. A készpénz használata ugyanakkor ebben a két csoportban jelentősen magasabb (9. táblázat).

#### A pénzügyi tájékozódás forrása

Azt, hogy milyen forrásból informálódnak a válaszadók pénzügyi-gazdasági döntéseik során, egy többválasztós kérdés segítségével tudtuk meg. A sorrend az első két hely tekintetében hasonlóan alakul a három klaszterben, hiszen a leggyakoribb információforrásnak a közeli hozzátartozók számítanak, majd őket követi az internet. A legkevésbé jellemző pedig a televízióból és újságokból történő információszerzés. Különbség figyelhető meg abban, hogy mennyire tekintenek információforrásként a pénzügyi intézmények ügyintézőire, tanácsadóira. Erre vonatkozóan a legmagasabb arány a 3. klaszterben figyelhető meg és a legalacsonyabb pedig az elsőben. Hasonlóan alakulnak az arányok a saját tapasztalatból szerzett információknál is (10. táblázat).

#### Megtakarítási magatartás

A második és harmadik klaszterben közel azonos azoknak az aránya, akiknek van megtakarításuk, a másodikban 95,5% (itt a legmagasabb), a harmadikban pedig 93,8%. Az első klaszterben jelentősen kisebb az arány, 75,1%. Az, hogy a megtakarításokra milyen gyakran és vajon azonos összegben kerül-e sor, a 11. táblázat mutatja.

10. táblázat

#### Az információforrásokra vonatkozó válaszok átlagai klaszterenként

Információforrások/jelölés gyakorisága	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
közeli hozzátartozók (szülők, testvérek)	81,3	75,6	65,1
barátoktól, ismerősektől	48,6	43,0	42,0
televízióból, újságokból	6,3	3,3	6,3
internetről	72,1	71,3	77,6
pénzügyi intézmény/vállalkozás (bank, biztosító stb.) fiókjában kifüggesztett hirdetésből	30,3	31,3	36,9
pénzügyi intézmény/vállalkozás ügyintézőjétől, tanácsadójától	44,7	56,7	61,3
saját tapasztalatomból	25,9	30,9	38,1

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat

#### A megtakarítások gyakorisága klaszterenként

Megtakarítás gyakorisága/Válaszok megoszlása (%)	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
Csak eseti jelleggel tudok félretenni egy kis pénzt	32,3	22,0	22,5
Havonta rendszeresen tudok megtakarítani, de az összeg nagysága igen eltérő.	27,6	37,6	34,9
Havonta rendszeresen tudok megtakarítani, közel azonos összegben.	13,6	35,8	36,0
Nem tudok megtakarítani.	1,5	0,0	0,4
Nem válaszolt.	24,9	4,5	6,2

Forrás: saját szerkesztés

Megtakarítási formák gyakorisága klaszterenként

Megtakarítási formák/Jelölés gyakorisága (%)	1.klaszter (N=727)	2.klaszter (N=1021)	3.klaszter (N=777)
<i>otthon tartom jól elrejtett helyen</i>	44,3	51,2	35,3
<i>folyószámlán tartom lekötés nélkül</i>	43,5	59,8	62,8
<i>bankbetétben tartom (egy évnél rövidebb lekötés)</i>	3,2	6,5	8,5
<i>bankbetétben tartom (egy évnél hosszabb lekötés)</i>	6,1	10,6	8
<i>lakástakarékpénztárban van a megtakarításom</i>	7	13,1	18,8
<i>befektetési alapban tartom</i>	4,5	5,8	7,5
<i>állampapírban tartom</i>	6,1	13,3	13,5
<i>vállalati értékpapír(ok)ban tartom</i>	2,2	3,3	7,2
<i>megtakarítási tartalommal is rendelkező biztosítási termékben tartom</i>	2,8	4,5	7,3
<i>egyéb pénzügyi eszközben tartom</i>	6,2	9,6	10,9

Forrás: saját szerkesztés

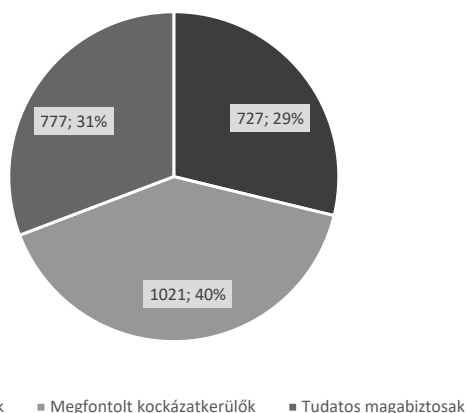
Az első klaszterben az eseti megtakarítások aránya a legmagasabb, míg a második és harmadik klaszterben a rendszeres havi megtakarítás.

Arra vonatkozóan, hogy a válaszadók hol tartják a megtakarításaikat, mindhárom csoport esetében elmondható, hogy a *folyószámlán lekötés nélkül*, valamint az *otthon jól elrejtett helyen* válaszok szerepelnek minden esetben az első két helyen. Az arányokban azonban itt is van különbség. Az otthoni készpénzes megoldást legmagasabb arányban a 2. klaszter tagjai, míg legkisebb arányban a 3. klaszter tagjai választották. A lakástakarék aránya a harmadik klaszterben a legmagasabb, ez összhangban van azzal, hogy itt jelenik meg legmarkánsabban a lakásvásárlási cél.

**Az eredmények összegzése és a klaszterek elnevezése**

1. ábra

A klaszterek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

A klaszterezés alapját képező állítások, valamint a felmérés többi változójával történő jellemzés alapján elneveztük a klasztereket. Kiemeltünk azokat a tulajdonságokat, amelyek egyetlen szóval is sokat elárulnak

a klasztertagokról, ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy az összegző táblázatban (12. táblázat) szereplő értékek és leírások együttesen ragadják meg a csoportok lényegi magját.

- a legjellemzőbb tulajdonság alapján az első klaszter elnevezése: *Könnyművek*,
- a legjellemzőbb tulajdonságuk alapján a második klaszter elnevezése *Megfontolt kockázatkerülők*,
- a legjellemzőbb tulajdonságuk alapján a harmadik klaszter elnevezése *Tudatos magabiztosak*.

Az egyes csoportok arányát lásd az 1. ábrán, a klaszterek összefoglaló jellemzőit a 13. táblázat mutatja.

**Megbeszélés**

Összefoglalva az eredményeket az egyes klaszterekbe tartozó hallgatókról az alábbi jellemzés készíthető.

A *könnyművek* egyaránt lehetnek nők vagy férfiak. A *Carpe Diem* szemlélet és aggodás egyaránt jellemző rájuk. A pénzügyi kontrollt gyakran kiengedik a kezükből. A pénzügyi tudatosság, hosszú távú tervezés, a körültekintés és az alaposág nem jellemző esetükben. Pénzügyi tudásuk és magabiztosságuk alacsony. Pénzügyi céljaikra a mának élés és a könnyműség jellemző (barátok szerzése, bulizás, szórakozás). Hosszú távú pénzügyi céljaik megvalósításában a külső kontrollos attitűd jellemző, a boldogulást gyakran másoktól várják (jól kell házasodni, jó családba kell születni). Életmódjukra jellemző, hogy nincs főállásuk, jövedelmük alacsony és gyakran a szüleikkel élnek. Bizalmatlanok a pénzügyi szolgáltatókkal szemben, leginkább hozzátartozóik tanácsaira hallgatnak, eseti jelleggel takarítanak meg, illetve vesznek fel hitelt.

A *megfontolt kockázatkerülők* között túlréprezentáltak a női hallgatók. Ez a legnépesebb csoport, a válaszolók 40%-a tartozik ide. Anyagi helyzetük és annak megítélése, valamint pénzügyi tudásuk és annak megítélése egyaránt átlagos. Legfőbb céljuk az életre szóló pár megtalálása és a tanulásuk finanszírozása. Hosszú távú pénzügyi céljaik megvalósításához olyan tradicionális és belső kontrollos

A klaszterek összefoglaló jellemzői

Jellemzők/Klaszterek	Könnymű (N=727)	Megfontolt kockázatkörülők (N=1021)	Tudatos magabiztosak (N=777)
<b>Demográfiai jellemzők</b>			
Nők aránya a klaszterben	60%	68,6%	53,9%
Férfiak aránya a klaszterben	40%	31,4%	46,1%
Átlagéletkor	23,55 év	23,77 év	25,74 év
Átlagjövedelem	101481 ft	123745 ft	169061 ft
Saját anyagi helyzet megítélése	legrosszabb (3,99)	közepes (4,18)	legjobb (4,21)
Egyedülálló aránya	48,0%	42,9%	36,2%
Párkapcsolatban élők aránya	46,1%	48,2%	45,6%
Házások aránya	5,1%	7,5%	16,3%
Szülőknél élők aránya	52,5%	42,1%	37,5%
Kollégiumban élők aránya	7,6%	7,3%	5,3%
Albérletben élők aránya	21,9%	27,6%	26,1%
Saját lakásban élők aránya	16,6%	21,4%	29,9%
<b>Tanulmányok és munkatapasztalat</b>			
Pénzügyi-gazdasági tanulmányi háttér (középszintű)	23,2%	28,0%	27,5%
Pénzügyi-gazdasági tanulmány jelenleg (felsőfokú)	65,1%	54,4%	66,5%
Főállásban dolgozók aránya	18%	28,2%	38,4%
<b>Pénzügyi tudás és énkép</b>			
Pénzügyi Tudás Mutató	legalacsonyabb (0,49)	közepes (0,53)	legmagasabb (0,57)
Saját pénzügyi tudás megítélése	legalacsonyabb (3,76)	közepes (4,49)	legmagasabb (4,75)
Énkép Index (mennyire reális a pénzügyi tudás szubjektív megítélése)	legalacsonyabb (2,61)	közepes (3,26)	legmagasabb (3,4)
<b>Célok és stratégiák</b>			
Jellemző célok	Ismerősök, barátok szerzése Bulizás, szórakozás és élménygyűjtés	Életre szóló pár megtalálása Továbbtanulás	Lakás- és autószerzés Továbbtanulás
Jellemző célstratégiák	jól kell házasodni, jó családba kell születni	tudni kell a pénzt beosztani és takarékoskodni, szorgalmasan kell dolgozni	jól fizető munkát kell találni, jól kell a pénzt forgatni
<b>Intézményi bizalom és hitelekkel szembeni attitűd</b>			
Intézményi bizalom	Alacsony	Alacsony	Magas
Hitelekkel szembeni attitűd	Negatív	Negatív	Pozitív
<b>Pénzügyi magatartás</b>			
Fizetési eszközök használata	Bankkártya a leggyakoribb, ugyanakkor a készpénz aránya is magas	Bankkártya a leggyakoribb, ugyanakkor a készpénz aránya is magas	Bankkártya, mobilapp és virtuális bankkártya használat aránya itt a legmagasabb. Készpénz a legalacsonyabb.
Információforrások	Közeli hozzátartozók itt a legjellemzőbb. Pénzügyi tanácsadók és saját tapasztalat itt a legkevésbé jellemző.	Köztes helyet foglal el az 1. és 2. klaszter között.	Pénzügyi tanácsadók és saját tapasztalat itt a legjellemzőbb. Közeli hozzátartozók a klaszterek között itt a legkevésbé jellemző.
Megtakarítással rendelkezik	75,1%	95,5%	93,8%
Megtakarítás gyakorisága	Csak eseti jelleggel	Rendszeresen	Rendszeresen
Volt/van hitele	25,2%	15,1%	45,2%

Forrás: saját szerkesztés

stratégiát választanak, mint a pénz beosztása és a szorgalmas munka. A megfontolt kockázatkerülőket a figyelmes-ség, az alaposág mellett a kockázatok kerülése és a jövőre való felkészülés jellemzi. Jövedelmükből rendszeresen megtakarítanak, ugyanakkor a hiteleket elutasítják.

A *tudatos magabiztosak* inkább férfiak, mint nők. Ők a legidősebbek a válaszoló hallgatók között. Jövedelmük és az azzal való elégedettségük magas. Többnyire párkapcsolatban vagy házasságban, illetve saját lakásban vagy albérletben élnek. Pénzügy tájékozottságuk és annak szubjektív megítélése magas és reális. Kézben tartják a pénzügyeiket, miközben vállalkozó szelleműek és kockázatvállalók. Bízunk a pénzügyi szolgáltatókban, szívesen vesznek föl hitelt és rendszeresen megtakarítanak a jövedelmükből. A modern pénzügyi eszközök használata inkább, a készpénzhasználat kevésbé jellemző esetükben. Hosszú távú pénzügyi célokat tűznek ki maguknak, legfőbb céljuk a lakás- és autóvásárlás, valamint a továbbtanulás. Ezek megvalósításához, olyan belső kontrollós stratégiát választanak, amely elősegíti a jövedelmük gyarapodását, mint például a jól fizető munka megtalálása, vagy a pénzük ügyes forgatása.

Farbstein (2011) kutatása is rávilágít arra, hogy a külső és belső kontrollhely több tényezővel is összefügg és érdemes tág kontextusban vizsgálni. Mindezzel a gondolatmenettel összhangban eredményeink szintén azt mutatják, hogy ez az aspektus nagyon fontos, ugyanakkor más tényezőkkel együtt értelmezve árnyaltabb képet kapunk a vizsgált mintáról, annak csoportjairól, a gyakorlati szakemberek számára is használhatóbb inputokat szolgáltatva. Izgalmas eredményekhez vezetne egy jövőbeni kutatás, amely hasonlóan Bauer és Mitev (2011) vizsgálatához, a kényszeres vásárlásra való hajlamot is bevonná a kutatásokba.

Érdekes összevetni a klaszterek elnevezéseit és tartalmát a 2013-as adatfelvétel alapján kialakított klaszterekével (Zsótér, Béres, & Németh, 2015). A három csoport 2013-ban: Konzervatívok, Lázadók, Tapasztaltak. Tulajdonképpen a Konzervatívok csoportja megfeleltethető a Megfontolt kockázatkerülők csoportjával. A 2013-as eredmények is azt mutatják, hogy ez a csoport a leginkább hitelkerülő. A Lázadók csoportja a Könnyelműek csoportjával mutat erős hasonlóságot, a Tapasztaltak pedig a Tudatos magabiztosakkal.

A 2020-as felmérés a 2013-ashoz képest több olyan kérdést tartalmazott, amelyet a klaszterek leírásához be tudunk vonni, ezáltal jelen kutatásban egy részletesebb képet tudunk mutatni a felsőoktatásban tanulók három szegmenséről pénzügyi attitűdjeik alapján. A kutatás élesen rámutatott, hogy az úgynevezett „könnyelműek” pénzügyileg sérülékeny csoport, amelynek jellemző tulajdonságai (tudás, attitűd, magatartás) veszélyeztetik hosszú távú pénzügyi céljaik megvalósítását. Rájuk a pénzügyi kultúra fejlesztése során különös figyelmet kell szentelni. A „megfontolt kockázatkerülők” biztonsági játékosok, akik a pénzük helyes beosztásától és takarékoskodástól várják, egyébként reálisan, céljaik megvalósulását. A „tudatos magabiztosak” pedig olyan stratégiát választanak, amely a pénzük gyarapításával kecsegtet, ők lehetnek a jövő sikeres vállalkozói, menedzserei. Király (2020) rá-

mutat, hogy fontos gazdaságpolitikai cél, hogy minél több és minél felkészültebb vállalkozó vegyen részt a társadalmi és gazdasági életben. Ennek kapcsán azonban felveti a kérdést, hogy milyen módon tudunk vállalkozókat képezni a felsőoktatásban. Míg Béres, Huzdik, Kovács, Sági és Németh (2013) kutatásai arra figyelmeztettek, hogy a túlzott kockázatkerülés akadályozhatja, a felsőoktatásban tanulók vállalkozóvá válását, a mostani kutatás a hallgatók egy olyan csoportját mutatja be, amely mind tudását, mind attitűdjeit tekintve alkalmas lehet arra, hogy a jövő sikeres vállalkozója legyen.

A pénzügyi magatartás, az attitűdök és a pénzügyi kultúra összefüggéseit vizsgáló kutatások gyakran használták a klaszterelemzés módszerét, amelyek számos a pénzügyi sikerességet és sérülékenységet meghatározó tényezőt tártak fel. Jelen kutatás egyedülálló abban a tekintetben, hogy a pénzügyi célok elérésével kapcsolatban feltárta a külső és belső kontrollós stratégiaalkotás fontosságát, és ezek összefüggéseit egyes szociodemográfiai, viselkedés-, tudás-, és attitűdbeli komponensekkel.

## Felhasznált irodalom

- Andorka, R. (1992). *Merre tart a magyar társadalom?* Lakitelek: Antológia Kiadó.
- April, K.A., Dharani, B., & Peters, K. (2012). Impact of locus of control expectancy on level of well being. *Review of European Studies*, 4(2), 124-137. <https://doi.org/10.5539/res.v4n2p124>
- Bauer, A., & Mitev, A. Z. (2011). A kényszeres vásárlás pénzügyi attitűd és magatartási modellje. *Addiktológia Hungarica*, 10(4), 318–352.
- Béres, D., Huzdik, K., Deák-Zsótér, B., & Németh, E. (2021). *Felmérés a felsőoktatásban tanuló fiatalok pénzügyi kultúrájáról, 2020*. Kutatási jelentés. Budapest: Állami Számvevőszék. [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/felsooktatás\\_penzugyi-kultura\\_20210311.pdf?ctid=1259](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/felsooktatás_penzugyi-kultura_20210311.pdf?ctid=1259)
- Farbstein, J. A. (2011). *Does social support impact the prediction of locus of control for university students: Differentiated on personality and parenting?* [Dissertation]. Halifax (Canada): Mount Saint Vincent University. <http://hdl.handle.net/10587/1143>
- Forman, N. (1987). *Mind over money*. Toronto: Doubleday.
- Furnham, A. F. (1984). Many Sides of the Coin: The Psychology of Money Usage. *Personality and Individual Differences*, 5(5), 501–509. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(84\)90025-4](https://doi.org/10.1016/0191-8869(84)90025-4)
- Garman, E. T., & Fogue, R. (2006). *Personal finance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Goldberg, H. & Lewis, R. T. (1978). *Money Madness: The Psychology of Saving, Spending, Loving and Hating Money*. New York, William Morrow and Co.
- Hankiss, E. (1982). *Diagnózisok*. Budapest: Helikon Kiadó.
- Horváth, D. (2020). A FinTech-jelenség hagyományos kereskedelmi bankokra gyakorolt hatásának vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 51(9), 16–29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.02>

- Huzdik K., Béres, D., & Németh, E. (2014). Pénzügyi kultúra versus kockázatvállalás empirikus vizsgálata a felsőoktatásban tanulóknál. *Pénzügyi Szemle*, 59(4), 476–488. [https://www.penzugyiszemle.hu/upload/documents/huzdik-beres-nemeth-2014-4pdf\\_20170820131148\\_80.pdf](https://www.penzugyiszemle.hu/upload/documents/huzdik-beres-nemeth-2014-4pdf_20170820131148_80.pdf)
- Jorgensen, B. L., & Savla, J. (2010). Financial Literacy of Young Adults: The Importance of Parental Socialization. *Family Relations. Interdisciplinary Journal of Applied Family Science*, 59(4), 465–478. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2010.00616.x>
- Kolozsi, P. P. & Hoffmann, M. (2016). A külső sérülékenység csökkentése monetáris politikai eszközökkel. A Magyar Nemzeti Bank jegybanki eszköztárának megújítása (2014–2016). *Pénzügyi Szemle*, 61(1), 9–34. [https://www.penzugyiszemle.hu/upload/documents/kolozsi-2016-1pdf\\_20170817110150\\_27.pdf](https://www.penzugyiszemle.hu/upload/documents/kolozsi-2016-1pdf_20170817110150_27.pdf)
- Luksander, A., Németh, E., & Zsótér, B. (2017). Financial personality types and attitudes that affect financial indebtedness. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 2(9), 4687–4704. [https://www.penziranytu.hu/sites/default/files/csatolmany/ijsse\\_02\\_297.pdf](https://www.penziranytu.hu/sites/default/files/csatolmany/ijsse_02_297.pdf)
- Király, G. (2020). A vállalkozóképzés formái. *Vezetéstudomány*, 51(9), 44–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.04>
- Mandell, L. (2006). Financial Literacy: If it's so Important, Why Isn't it Improving? *Networks Financial Institute Policy Brief No. 2006-PB-08*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.923557>
- Mellan, O. (1997). *Barátságban a pénzzel*. Budapest: Helikon Kiadó.
- MNB (2008). *Magyar Nemzeti Bank. Együtműködési megállapodás a pénzügyi kultúra fejlesztéséről* (MNB-PSZÁF), Budapest. <https://www.mnb.hu/letoltes/0415mnbpszfmeallpodas-penzugyi-kultura-fejlesztte.pdf>
- Németh, E., Zsótér, B., & Béres, D. (2020). A pénzügyi sérülékenység jellemzői a magyar lakosság körében az OECD 2018-as adatainak tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 65(2), 281–308. [https://doi.org/10.35551/psz\\_2020\\_2\\_8](https://doi.org/10.35551/psz_2020_2_8)
- Németh, E., Zsótér, B., & Luksander, A. (2017). A 18-35 évesek pénzügyi kultúrája – a pénzügyi sérülékenység háttértényezői. *Esély*, 14(3), 3–34. [http://real.mtak.hu/55795/1/Esely\\_2017\\_3\\_1\\_1\\_Nemeth\\_Zoler\\_Luksander\\_15\\_35\\_evesek\\_v6\\_1\\_1\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/55795/1/Esely_2017_3_1_1_Nemeth_Zoler_Luksander_15_35_evesek_v6_1_1_u.pdf)
- Németh, E. (2019). Segély helyett rámpát - A külső-belső kontroll attitűd és a szegénység kapcsolata. In *Universitas Budapestiensis de „Metropolitan”*. *Annales*, 12 (pp. 29–46). Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem. <http://real.mtak.hu/110168/1/c511ab52b7d91e22ee-27763f613a555b7a0e6336.pdf>
- Norvilitis, J. M., Merwin, M. M., Osberg, T. M., Roehling, P. V., Young, P., & Kamas, M. M. (2006). Personality Factors, Money Attitudes, Financial Knowledge, and Credit-Card Debt in College Students. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1395–1413. <https://doi.org/1111/j.0021-9029.2006.00065.x>
- OECD (2018). *OECD/INFE Toolkit for measuring financial literacy and financial inclusion*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/financial/education/2018-INFE-FinLit-Measurement-Toolkit.pdf>
- OECD (2020). *OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/financial/education/oecd-infe-2020-international-survey-of-adult-financial-literacy.pdf>
- OGY (2014). *1/2014. (XI. 13.) OGY határozat a Tájékoztató az Állami Számvevőszék 2013. évi szakmai tevékenységéről és beszámoló elfogadásáról*. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a14h0041.OGY>
- Pénziránytű (2020). *Válság idején válunk pénzügyileg tudatosabbá*. Budapest: Pénzügyi Iránytű Alapítvány. <https://www.penziranytu.hu/valsag-idejen-valunk-penzugyileg-tudatosabba>
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Székely, L. (2019). A szerencse forgandó? - A felnőtt magyar lakosság játékatitűdjének feltárása. *Vezetéstudomány*, 50(4), 44–54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.05>
- Tang, T. LP. (1992). The Meaning of Money Revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 197–202. <https://doi.org/10.1002/job.4030130209>
- Yamauchi, K. T., & Templer, D. J. (1982). The Development of a Money Attitude Scale. *Journal of Personality Assessment*, 46(5), 522–528. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4605\\_14](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4605_14)
- Zsótér, B., Béres, D., & Németh, E. (2015). A magyar fiatalok jellemzése pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén – Vizsgálat a felsőoktatásban tanulók pénzügyi attitűdjeiről és magatartásáról. *Vezetéstudomány*, 46(6), 70–80. <https://doi.org/10.14267/veztud.2015.06.07>



# A RACIONALITÁS VÉGVÁRAI – A SZÁMSZERŰSÍTÉS MEGJELENÉSE AZ ÜZLETI DÖNTÉSEK BEN

## THE FRONTIERS OF RATIONALITY – THE EMERGENCE OF QUANTIFICATION IN BUSINESS DECISIONS

Az utóbbi évtizedekben a gazdasági, döntéseméleti és matematikaoktatási tudományterületek egymás mellett, de egymástól függetlenül fejlődtek. Miközben mind jelentős előrelépést ért el, közös területeik kevésbé voltak a tudományos kutatások középpontjában. A szerző célja az, hogy összefoglalja a legfontosabb mérföldköveket és azokon keresztül bemutassa, hogyan alakult ki a számszerűsítés és milyen hatást fejtett ki a felsorolt tudományterületeken. Miként lett a gazdasági folyamatok fő meghatározója, a döntéseket befolyásoló, az oktatásban központi szerepet játszó szimbólum-rendszer? Miként vált a racionalitás letéteményesévé és ad lehetőséget éppen emiatt a figyelmen kívül hagyott elemek megérettetésére? Végül, de nem utolsó sorban, épp e tulajdonsága miatt, hogyan képes a számszerűsítés közvetíteni az érzelmi és racionális döntéseink között, adott esetben azokat egymásba átvinni?

**Kulcsszavak:** döntéshozatal, racionalitás, intuíció, számszerűsítés, matematika

In recent decades, the disciplines of economics, decision sciences, and mathematics education have evolved side by side but essentially independently of one another. While they have all made significant progress, their common areas are less significant as a research focus. The paper summarizes significant milestones over the past centuries and guides readers through them to show how quantification has evolved and what impact this is having across disciplines; how it has become the main determination of economic processes, an influencer of decisions, and one of the most important subjects in education; and how it has become the custodian of rationality, and so how it can mislead the mind of the careless decision-maker. Finally, with these characteristics, the paper explores how quantification is able to mediate between the emotions and rationality of a decision-making situation, possibly transforming them towards each other.

**Keywords:** decision-making, rationality, intuition, quantification, mathematics

### Finanszírozás/Funding:

Az Innovációs és Technológiai Minisztérium Kooperatív Doktori Program Doktori Hallgatói Ösztöndíj programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Prepared with the professional support of The Doctoral Student Scholarship Program of The Co-Operative Doctoral Program of The Ministry of Innovation and Technology Financed from The National Research, Development and Innovation Fund.

### Szerző/Author:

Farkas-Kis Máté<sup>a</sup> (mate.farkas-kis@uni-corvinus.hu), egyetemi tanársegéd

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05.19-én, javítva: 2021. 06. 19-én és 2021. 10. 25-én, elfogadva: 2021. 11. 28-án.

The article was received: 19. 05. 2021, revised: 19. 06. 2021 and 25. 10. 2021, accepted: 28. 11. 2021.

Felgyorsult világunkban egyre több számszerűsített (pl. pénzügyi vagy mérési) információ áll rendelkezésünkre, miközben egyre több döntést kell egyre rövidebb idő alatt meghozni, azonban ez nem volt mindig így.

Sok százezer éven keresztül, ameddig az ember a természettel vad küzdelemben a túlélésért harcolt, a számszerűsítés, a számolás nem létezett, mert nem volt rá szükség. Az akkori emberiség az életben maradás egyszerű szabályai mentén élt, mondhatni napról-napra. Döntései mögött egyszerű célok álltak: hol talál táplálékot, hol éli túl az éjszakát, hol tud szaporodni. A számszerűsítés nem

történt meg. Még ha tudat alatt számba is vették a lehetőségeket, ez az adott pillanat ösztönösségében csapódott le és a van-nincs és a kevés-sok megítélésére korlátozódott.

A változás akkor következett be, amikor az ember felfedezte az első gabonatermő vidékeket és letelepedett. Mivel így már nem csak a túlélés volt a cél, lehetőség nyílt a fejlődésre minden területen. A földművelés megkövetelte a szervezést, a természet részletesebb megfigyelését. Megjelent a munkamegosztás, az egyes mesterségek, melyeket össze kellett hangolni és gondoskodni kellett a településekről és később az állam védelméről. Létrejötték az első

települések és ezzel elindult a modern korba vezető központosított és irányított hatalom és gazdaság/gazdálkodás kialakulása. A növekedés, az ipari tevékenységek, a helyi kereskedelem, a raktározás, a természet megfigyelése már nem lehetett meg mérés, a hosszúság, a terület, a térfogat és a tömeg mértékegységei nélkül. Az utazás és hadviselés fejlődése elengedhetetlenné tette az időbeli és térbeli tájékozódást. A termelés, a gazdálkodás, az ipar és a kereskedelem szükségszerűen elkezdte életre hívni azokat az üzleti mechanizmusokat, amelyek a modern gazdálkodáspolitikának is részei: a megtermelt, raktározott, illetve elfogyasztott mennyiségek hosszabb ideig is szükséges nyilvántartását, a javak számszerű ellenőrzését. Az egyik első ilyen emléket az Eufrátesz partján lévő Mári város királyi palotájának levéltárában találták meg, ahol 20.000 babiloni ékírásos szöveg került elő: levelek, rendeletek és gazdasági feljegyzések, amelyek közül a legrégebbi i.e. 2000-ból származik (Sain, 1986, p. 19). Ebből az időszakból számos olyan ékírásos számtáblázat is előkerült, amelyeknek az volt a céljuk, hogy a számolást gyorsítsák meg.

Látható tehát, hogy a számok, a matematika eredete a társadalmi berendezkedés feladataival összefüggésben keresendő és az azzal kapcsolatos helyzetek leírására, ellenőrzésére, a döntések támogatására jött létre. Az emberi szükségletek hívták életre és a gyakorlati megoldásokat volt hivatott támogatni, kiszolgálni. Napjainkban a vállalatok működésének egyik legfontosabb eleme a döntéshozatal és az ahhoz vezető út. Fontos, hogy ez milyen szervezeti folyamatokon keresztül, milyen információkra épülve, azokat milyen eszközökkel feldolgozva, kiértékelve és nem utolsósorban milyen munkavállalói szintekhez rendelkezhetően történik meg. Az utóbbi évtizedekben a gazdasági, döntéshozatali és matematikaoktatási tudományterületek egymás mellett fejlődtek. Miközben mindegyik jelentős fejlődést ért el, közös területeik kevésbé voltak a vizsgálatok középpontjában. Ugyanakkor a megalapozott döntésekhez és a helyes gazdasági gondolkodáshoz elengedhetetlen az alkalmazott matematikai műveltség. Jelen tanulmány célja az, hogy ezt a területet körbejárva bemutassa, hogy a döntések hátterében nem más áll, mint az ember kapcsolata a matematikával (legyen az tudatos vagy sem). Felhasználva az elmúlt évtizedek kutatásait, a szerző felállított egy modellt, amely a döntések és a számszerűsítés kapcsolatát írja le. Mivel a döntési folyamatok felépítése, a döntéshozatalnál használt információk köre és felhasználásuk módja, eszközei mind emberek által meghatározottak és a matematikai kompetenciákra épülnek, ezért a siker végső kulcsa a döntéshozatalban is ebben keresendő.

## Tudományterületek találkozása

A XXI. században a gazdaság komplex rendszerének egységét a vállalatok alkotják. Mivel az emberi szükségletek kielégítésére szolgáló tevékenységekhez elengedhetetlen erőforrások mennyisége szűkös, így fontos szerepet játszik az adott vállalat hatékonysága. 1776-ban Adam Smith kimutatta, hogy a társadalmi munkamegosztás tekinthető a legalapvetőbb eszköznek a hatékonyság növelésében tett kísérletek közül (Chikán, 2017, p.

64). Ez a specializáció azonban nem elég. A munkamegosztás során kialakuló egységeknek kommunikálniuk kell egymással és koordinálni kell a munkájukat. A koordináció során számtalan döntés meghozatalára kényszerülnek az abban résztvevők, mely döntések az adott szükséglet kielégítésével kapcsolatos tevékenységekre olykor nagyon összetett módon hatnak. A klasszikus közgazdaságtani modellekben a döntéshozók a legjobb alternatívát az összes lehetőség gondos mérlegelése és összehasonlítása után választják ki. Ezekhez jelentős matematikai eszköztár áll rendelkezésükre, amelyek segíthetnek egy-egy lehetőség elemzésében.

A döntéshozatal kutatásai az egyéni és szervezeti döntéshozatal folyamataira, illetve azok modellezésére koncentráltak és nem régebbiek, mint száz év. A kutatások fókuszában kezdetben a döntéshozatali mechanizmusok és az információkra alapozó, racionális folyamatok jobb megértése állt. Később kiderült, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti döntésekre pszichológiai, politikai, szervezeti és bürokratikus erők is hatnak. Ezek közül egyre nagyobb szerepet kapott a kutatásokban a pszichológia mind a leíró, mind pedig a normatív döntéshozatalban. Ennek legfőbb oka talán az, hogy az emberek nem követik a normatív döntéshozatali előírásokat sem a magánéletben, sem pedig a szakértői döntéseik meghozatalakor. Az utóbbi évtizedek már egyértelműen a döntéshozatal és a pszichológia, valamint a szociálpszichológia határterületeit vették célba (Szántó & Zoltayné, 2019). Számos kutatás vizsgálta, hogy a pszichés hatások miatt miért és hogyan tér el a valóságos döntéshozatal a racionális, normatív szabályoktól.

A piaci gyakorlat azt mutatja, hogy a döntéshozók egy adott pillanatban az előttük lévő alternatívákat az elfogadhatóságuk alapján értékelik, és azt választják ki, amely akkor a legmegfelelőbbnek bizonyul számukra. Ezt a képet árnyalja, hogy nagyvállalati környezetben egy kettős helyzet jellemzi a döntéshozatalt, melynek oka, hogy a döntési probléma több szervezeti szinten keresztül jut el a végső döntéshozóig. Egy szervezeti hierarchiában az alsóbb szinthez rendelt esetben az előkészítő szakterületek „klasszikus” módon jutnak el egy döntést megelőző, az alternatívákat szűkítő pontig. Itt jellemzően kvantitatív módszertani támogatás mellett, jól strukturált döntések (előterjesztések) születnek. Viszont ezt követően magasabb szinten a megmaradt „befutó lehetőségeket” – például az adott vállalat igazgatósága – már jellemzően a korlátozott racionalitás körülményei között értékelik ki. Ugyanakkor a döntések támogatása érdekében számok továbbra is megjelennek az alternatívákat kísérve. A vállalati teljesítménymérésben ezek jellemzően a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódnak (Wimmer & Csesznák, 2012, p. 115). Értelmezésük viszont a számok megértéséhez kötött, amelyet pedig a matematikaoktatás alapoz meg a tanulmányok során, ezért elengedhetetlen, hogy ezt is a figyelmünk fókuszában tartsuk.

A matematikai tanulmányok az általános iskolától kezdve azt a célt hivatottak szolgálni, hogy a diákok megtanuljanak gondolkodni. A PISA-vizsgálat (Program for

International Student Assessment), amelynek egyik részében a matematikai műveltséget is mérik a középiskolások körében, az alábbi módon definiálja ezt (PISA, 2006):

*„Az alkalmazott matematikai műveltség azt jelenti, hogy az egyén felismeri és érti a matematika szerepét a valós világban, jól megalapozott döntéseket hoz, és a matematikatudása hozzásegíti ahhoz, hogy saját életének valós problémáit helyesen oldja meg, és a társadalom konstruktív, érdeklődő, megfontolt tagjává váljék.”*

Ennek ellenére a szervezetek tudásmenedzsment-eszköztárát jellemzően nem a döntéseket mozdító humán kompetencia irányába fejlesztik. A tapasztalatok és a piacon elérhető szolgáltatások is azt mutatják, hogy főként a technológiai probléma és megoldások oldaláról közelítik meg. Ez azt jelenti, hogy elsősorban az ügyviteli rendszerek és analitikai eszközök képességeit fejlesztik. Másodsorban pedig az emberi tényező esetében megmaradnak a szervezeti kultúra és magatartás fejlesztésére, csapatépítésre, illetve a nyelvtudásra koncentrált „tréningek” alkalmazásánál (Poór et al., 2018, p. 33-44). Ugyanakkor minden tettünk azokon a problémamegoldásokon és döntéseken alapul, amiket nap mint nap, percről-percre meghozunk. A kérdés csak az, hogy egy döntéshozatali helyzetben meddig tart az a komfortzóna, ahol még könnyedén mozgunk, s honnan indul az a tér, ahol már nem, és ebben a kontextusban milyen szerepet játszanak a számok és a számszerűsítés.

## A kutatás módszertana

Az ismertetett kutatás elméleti alapja a személyes tapasztalatokon alapuló és azt alátámasztó célzott tématerület választása, illetve jelen esetben e területek közötti összefüggések feltárása. A kutatás szakirodalmi áttekintésre épül, melynek háttéréül Webster és Watson (2002), továbbá Brocke és társai (2009) iránymutatásai a mérvadóak.

Ennek megfelelően a kutatás első lépéseként a kutatási fókuszot határoztam meg. A cél az volt, hogy a gazdasági, döntéseméleti és matematikaoktatási tudományterületeken elérhető információk holisztikus kontextusban legyenek értelmezhetők. Második lépésként a témakörök áttekintése történt meg. Meghatároztam, hogy melyek azok a kulcsfogalmak, amelyeken keresztül felépíthető és értelmezhető a tanulmány. Szintén itt határoztam meg azokat a keresőszavakat (magyarul és angolul), amelyek mentén a szakirodalmi áttekintés alapjául szolgáló publikációk gyűjtése megtörtént. Ezek: döntésemélet, döntéstervezés, intuíció, kompetencia, matematika, menedzsment, racionalitás, teljesítmény, versenyképesség, illetve competence, counting, decision making, intuition, judgments, management, mathematics, numeracy, rational, risk. A harmadik lépésben a szakirodalmi források keresése történt meg, melyhez három online kereső/adatbázis állt rendelkezésre, amelyek a (1) Scopus, a (2) Web of Science és a (3) Google Scholar voltak. A találatok szűrése, releváns publikációk azonosítása első körben a publikációk címé-

nek értékelésével, majd ezt követően az összefoglalók áttekintése alapján történt meg. Jellemzően az ezekben talált hivatkozások másodlagos forrást biztosítottak. Ezek mellett jelentős elsődleges forrást biztosítottak azok a nyomtatott szakirodalmi források, melyek korábbi saját gyűjtésből származtak. A negyedik lépés az irodalomelemzés és szintézis volt, amelyben a kutatásba bevont szakirodalmi források kapcsolódása is létrejött az elméleti szintézishez, amellelt, hogy kiemelt szempont volt, hogy a legismertebb tudományterületi felfogások is megjelenjenek az elemzésben. Ötödik lépésben pedig a véglegesítés, amely a felépített történeti út mentén az egyes források releváns gondolatainak az összedolgozását és a hozzájuk kapcsolódó elméleti szintézist és modellalkotást foglalta magába.

## Fejlődés a matematika árnyékában

Ahhoz, hogy átlássuk, hogy a döntések milyen szellemenben, milyen céllal valósulnak meg, ismerni kell, hogy magát a vállalatot milyen felfogásmód szerint értelmezzük (Chikán, 2017, p. 64-72). A standard mikroökonómia vállalatfelfogása szerint a vállalati döntések racionálisan, teljes körű információk alapján születnek, a profitmaximalizálás érdekében. A tranzakciósköltség-elmélet az előzőhöz képest további szempontokat is figyelembe vesz, pl. azt, hogy egy-egy csereaktus és a szerződések létrejötte is költségekkel jár. A megbízó-ügynök elmélet működési oldalról közelíti meg a kérdést: korunkban egy vállalat tulajdonosa (megbízó) és a menedzsmentje (ügynök) nem minden esetben azonosak, amely érdekütközéseket okoz, hiszen a profit nem azé lesz, aki a döntéseket hozza annak maximalizálása érdekében. Végül az evolucionalista vállalatelméleti megközelítések szerint a vállalatok hatékonyságát a benne résztvevő, illetve a vele kapcsolatban álló szereplők határozzák meg. Ezért egy-egy döntés esetében a fókuszban az érintettek aspirációi állnak.

A vállalatelméletek fejlődésével a vezetői döntéshozatal is egyre összetettebb módon értelmezhető. A közgazdasági közelítésmód szerint a piacon megjelenő termékek és szolgáltatások számszerűsíthetők. Ez pedig maga után vonja, hogy az adott termék vagy szolgáltatás hasznossága is megfogalmazhatóvá és megfoghatóvá válik. A számszerűsítés szintjén Taylor (1965) összegezte az ebből a gondolatmenetből származó döntéseméleti alapokat, melyek arra épültek, hogy (1) egy adott döntés esetében a hozzá kapcsolódó kimeneti események bármelyike bekövetkezhet, (2) a döntéshozó rendelkezik minden, a mérlegeléshez szükséges információval, (3) az eredmények értelmezhetők és átláthatók egy skálán, (4) a döntés mindig az adott haszon maximalizálása érdekében történik. Ez a megközelítés makrogazdasági szinten működőképesnek bizonyult és bizonyos mértékben képes volt előre jelezni, hogy mit fognak tenni a gazdaság egyes aktorai. Ugyanakkor az újabb közgazdasági kutatások feltárták, hogy az egyén nem cselekszik minden esetben a hasznosságmaximalizálás elvárásainak megfelelően, és ez megállapítás a korábbi elképzelések felülvizsgálatát igényelte.

Mivel a hasznosság megállapításához nem áll rendelkezésre minden információ és a gyakorlatban számtalan

esetben hatnak egyéb motivációs tényezők is, ezért a döntéshozó elgondolásai, elvárásai, aspirációi jelentősen befolyásolják a döntéseket. March és Simon (1965) dolgozták ki az úgynevezett adminisztratív modellt, amelyben arra jutottak, hogy a döntési alternatívákat ki kell alakítani, amelyekhez az információkat be kell szerezni. Ez mellett, hogy költséges, az eredmények várható értékének a bizonytalanságához is vezet. Ebből adódóan megfigyelték, hogy a döntéshozók a figyelmüket próbálják az eredményekre és kiemelten a számszerűsíthető eredményekre irányítani, és ami nem számszerűsíthető, azt inkább figyelmen kívül hagyják. Skinner (1971) tovább ment és azt mondta, hogy azok a döntéseket befolyásoló tényezők, amelyek a legközvetlenebb kapcsolatban vannak a döntéshozó legalapvetőbb szükségleteivel és a szakaszos pozitív megerősítések, sokkal magasabb szinten tartják az adott viselkedési preferenciát. Ugyanakkor a vállalati környezetben a döntéshozók szükségletei koránt sem érzelmi szükségletek. Ezek a legtöbb esetben valamilyen fizetési bónusszal motivált célkitűzések, melyek KPI-ok (Key Performance Indicators), vagy azzal ekvivalens mérőszámok segítségével írhatók le.

Az alternatív megközelítési módok között fontos kettőt még kiemelni. Az első a fokozatos hozadék modellje (Allison, 1969). Ez a modell egyfajta szabályozott anarchiát feltételez, azaz azt állítja, hogy a gyakorlatban szemben azzal, hogy milyen keveset tudunk az eredmények és a cselekvési változatok kapcsolatáról, nagyon nagy számú és komplex eredmény fordul elő. Ebből következően a hasznosság alapú összehasonlítás nem lehetséges és a döntéshozatal során kimaradnak olyan kimenetek az értékelésekből, amelyek később rendkívül fontossá válhatnak. Az anarchiától pedig csupán egy lépés választ el minket a káosz, amely Coherent, Marchot és Olsent 1972-ben a szemeteskosár döntési modell megalkotásához vezette (Zoltayné, 2005, p. 67). Személyes megfigyeléssel szerzett kutatási eredményeik alapján kimutatták, hogy egy adott döntésre fordított idő tipikusan attól függ, hogy mikor érkezik a probléma, milyen más problémákkal foglalkoznak éppen, milyen kész megoldások vannak, a problémák leülepedése és fölroppenése hogyan változik, milyenek a döntési rituálék és végül milyen mértékű a pazarlás az erőforrásokkal.

A fentiekből kitűnik, hogy a vállalatfelfogások és a döntésméleti megközelítések esetében is fontos szerepe van az információknak, melyeknek többsége számszerű vagy számszerűsített adat. Teljesen mindegy, hogy objektív mérésekről van szó vagy szubjektív megítélésről. A gondolati absztrakció szintjén szinte minden számban jelenik meg az ítéletalkotás és döntéshozatal egy bizonyos pontján. Ezek a számok pedig fontos és megkerülhetetlen kontrollt és befolyást gyakorolnak a döntéshozatalra. Mint láttuk, már az ókortól kezdődően a számok, a számszerűsítés a menedzsmentfeladatok kontrollfunkciójának ellátását és az ezzel kapcsolatos döntések támogatását voltak hivatottak szolgálni. Éppen ezért ennek a szolgáltatásnak az ellátásához szükséges volt, hogy a matematika mint a számokkal foglalkozó tudományterület, megjelenjen az oktatásban és ez így is maradt mind a mai napig. A matematikaoktatás céljait tekintve számtalan olyan terület

fejlődéséhez, fejlesztéséhez járul hozzá, amely nem csak a klasszikus értelemben vett számolás, racionalitás irányába mutat. A matematika része a gondolkodási képességek kialakulásának és az értelmi fejlődés egyik megalapozója az ember döntéshozatali kompetenciák vonatkozásában is. Amennyiben ebből az irányból közelítünk, akkor három területen rendelkezünk mérési információkkal. Ezek (1) a műveleti gondolkodás, (2) az induktív gondolkodás (3) és a problémamegoldó gondolkodás területei.

A műveleti gondolkodás megközelítése szerint (Csapó, 2012, p. 411) az értelmi fejlődést megalapozó tudás forrása a környezettel való interakció, az aktív tevékenységből nyert tapasztalat. Ez két módon valósulhat meg: (1) asszimilációval, amikor a feldolgozási folyamat sikeres, (2) akkomodációval, amikor nincs összhang a bennünk kialakult sémákkal és úgynevezett kognitív konfliktus keletkezik, amely az aktuális sémáink átrendeződéséhez vezet.

Piaget (1993) a stádiumok elméletében arra mutat rá, hogy ez a tapasztalat túlnyomó részt a közoktatási időszakokra esik a gyermekkorban. Szintén hozzá köthető az a megközelítés is (Piaget, 1970), hogy a hétköznapi életben megjelenő mindennapos tevékenységekben, tanulásban, alkotásban megjelenő gondolkodási folyamatokat egytől-egyig lehet alkalmazott matematikai területekkel reprezentálni. Ilyenek többek között a halmazműveletek, a matematikai logika, a kombinatorika, a valószínűségelmélet és a geometria. Kutatásai rávilágítottak, hogy a matematika és az értelem alapvető műveleti struktúrái között nagyfokú hasonlóság van.

A műveleti gondolkodással szemben az induktív gondolkodási elmélet (Csapó, 2002, p. 261-267) nem támaszkodik egy egyértelműen meghatározható pontos szerkezetre. Pszichológiai hátterét tekintve több megközelítés is ismert és ezek közös eleme, hogy az induktív folyamat bár lépéseiből következik az újabb és újabb gondolat, magának a folyamatnak az eredménye szétartó is lehet, mert egyazon alapmeglátásból kiindulva különböző következtetésekre (akár egymásnak ellentmondókra) is lehet jutni. Az induktív gondolkodás érdekessége, hogy folyamatában párhuzamba állítható a deduktív gondolkodással. Amíg a dedukció jól azonosítható műveletekből épül fel és helyesen alkalmazva igaz kiinduló állításokból szintén igaz állításokat eredményez, addig az indukció nem feltétlenül. Az indukció egyfajta értelmességet mutat meg, amely a gondolkodási folyamatnak és az emberi megismerésnek a sajátja, ugyanakkor az, hogy ezeket az információkat összekapcsolja, még nem biztos, hogy helyesen valósul meg. Viszont kétségkívül közös vonása a dedukcióval, hogy valamilyen szabályszerűség mentén próbál gondolkodni és sokszor alkalmaz a gondolkodási folyamatban úgynevezett analógiákat.

A problémamegoldó gondolkodás akkor jelentkezik, amikor olyan helyzet áll elő, amelyben az ismert megoldási sémák nem alkalmazhatók vagy azok alkalmazását bizonyos tényezők akadályozzák. Tehát pl. amikor egy döntéshozó egy új helyzet elé van állítva és a korábban megszerzett tudása és tapasztalata nem tud közvetlen segítséget adni. Ezeknek az úgynevezett komplex vagy intranszparens problémáknak a megoldására több megkö-

zelítés is született. Az egyik a Gestalt-pszichológia alaklélektani megközelítése, amelynek értelmében az ember képes átlátni egy probléma szerkezetét, majd a megoldás érdekében újra strukturálni azt (Csapó, 2012, p. 414). Ilyen formában maga a folyamat produktív és reproduktív egyben, ahol kiemelt jelentőséget kapnak az úgynevezett „Aha-élmények”, amelyek az újrendezés és a belátás legfőbb indikátorai. Pólya György (1978) a problémamegoldó gondolkodást kétirányú, illetve ciklikus folyamatként értelmezi, amely szerint a matematikai természetű problémamegoldás négy szakaszra bontható: (1) a probléma felismerése és megértése, (2) a probléma megfogalmazása és tervkészítés, (3) a stratégia kiválasztása és a terv végrehajtása, (4) a megoldás vizsgálata.

Ezek azok a gondolkodásmódok, amelyek leginkább meghatározzák egy-egy helyzetben a reakcióinkat és a cselekvési folyamat mögötti mozgató erőket. Viszont mindegyikre igaz, hogy az oktatás-nevelési környezet az, amely meghatározza fejlődésüket, használati gyakoriságukat. Ebbe a környezetbe illeszkedik a matematika, amely az a tantárgy, amelyet a leghosszabb ideig tanulunk. Jellemzően 12 éven át jelen van az alap- és középfokú oktatásban és ezzel komoly hatást gyakorol vagy gyakorolhat életünkre a legváratlanabb területeken is, mint például a menedzsmentképeségek esetében. A több évtizedre visszanyúló versenyképesség-kutatások világítottak rá arra (Zoltayné & Szántó, 2011, p. 90), hogy azok a pénzügyi vezetők, akik erősebb matematikai háttérrel rendelkeznek, problémamegoldási képességeik tekintetében általában hajszálnyival jobbak a többi vezetőnél. Ugyanebben a kutatásban mutattak rá arra is, hogy a felkészültebb vezetők általában proaktívabban képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál. Ha ezzel összefüggésben a vállalati döntéshozatalra gondolunk, akkor mind a vállalatban belül, mind a piac és az állami hivatalok részéről az egyik legmeghatározóbb, legtöbbször használt és ellenőrzött tulajdonság a pénzügyi/gazdasági teljesítmény. Az üzleti világban szinte nem is létezik olyan döntési helyzet, amelyhez ne kapcsolódna valamilyen pénzügyi elemzés. Ezek az elemzések részei a vállalatban belül működő figyelmeztető rendszereknek. Ilyen módon a döntések esetében kiemelt szerepe van ezeknek az elemzéseknek, melyek objektívek, számszerűsítettek, s így racionálisak. Legalább is elsőre ezt gondolnánk, azonban a valóság ennél egy fokkal bonyolultabb.

A gazdaságtudományi képzésekben részt vevő hallgatók két központi tantárgya a makroökonómia és a mikroökonómia. Előbbi az iparágakkal és a teljes gazdasággal foglalkozik, utóbbi az egyéni gazdasági szereplőkkel. E tudományterületek meghatározó gondolkodói között találunk matematikusokat, statisztikusokat, mérnököket, fizikusokat és közgazdászokat is. Mindegyikük gondolkodásában erősen meghatározott a klasszikus matematikai közelítésmód és a modelljeik szereplőinek viselkedéséről feltételezték, hogy racionálisan viselkednek, és ez vezeti őket döntéseikben is. De mit értünk racionális viselkedés alatt? A közgondolkodásban jellemző vélekedés, hogy az a jó döntés, amely racionális. A normatív döntésemélet megközelítése szerint (Neumann & Morgenstern, 1955, p. 26-27) a

racionalitás axiómái a következők: (1) az összehasonlíthatóság, azaz két döntési alternatíva közül a döntéshozó képes és tud dönteni, (2) a tranzitivitás, azaz amennyiben egy „A” alternatívánál jobb a „B” alternatíva, a „B” alternatívánál pedig jobb a „C” alternatíva, akkor ebből következik, hogy „A” alternatívánál jobb a „C” alternatíva, (3) a dominancia, azaz ha két cselekvési változat egyaránt preferált a döntéshozó számára, akkor a mellett fog dönteni, amelyiknek van legalább egy olyan tényállapota, amelyben preferáltabb a másikhoz képest, és végül (4) a függetlenség, azaz a döntések eredményeinek hasznossága és valószínűségük egymástól függetlenek. A fenti négy axióma jól mutatja, hogy a matematikai szemlélet, a matematikai logika és a diszkrét matematikai fogalomrendszer folyamatosan jelen van a racionalitási megközelítésekben.

Ugyanakkor az axiómák gyengeségét – és ilyen módon a racionalitás gyengeségét is jelzi –, hogy már az első axiómánál is komoly kétségek merülnek fel. Ha a való életre gondolunk és a hasznosság az, amelyet a klasszikus döntéshozatal központi vezérlő elveként határozzunk meg, akkor máris problémákba ütközünk. Hogy ki, mit és mennyire tekint hasznosnak, az számtalan esetben szubjektív megítélés kérdése. Ugyanis a hasznosság nem a dolgok belső, objektív tulajdonsága, amely a körülményektől független, hanem az általa okozott hatástól függ, azaz egyénenként változó. Amennyiben viszont a racionalitás ilyen téren nem teljesül, akkor felvetődik a kérdés, hogy mi az, ami irányítja a döntéseket? Valóban a szubjektum személyes megélése, az érzése? Hogyan viszonyulnak ezek egymáshoz? A döntéshozatal szempontjából ez a kérdésfelvetés végig kísérte az emberi kultúra fejlődéstörténetét az elmúlt 6000 évben.

Már az ókorban megjelent a klasszikus közelítésmód, mely szerint a racionalitás Isten ajándéka, amely elválaszt minket az állatvilágtól. Felül tudunk emelkedni az érzéseinken és képesek vagyunk átlátni a helyzeteket és helyesen dönteni. Platón ezt a kettősséget úgy illusztrálta (Platón, 1984, p. 754), hogy az agyunk egy fogathajtó, akinek a kezében van a gyeplő. A befogott két ló közül pedig az egyik egy nemes, jó viselkedésű, a másik egy féktelen, kételkedő és alig engedelmesskedő. A kocsis feladata, hogy ezeket a lovakat megzabolázza. Ez a kettős gondolkodásmód nagyon erősen beépült a nyugati gondolkodásmódba és a kultúránkban mind a mai napig érezteti hatását. Descartes a felvilágosodás korában tovább vitte ezt a gondolatmenetet és kifejezetten bírálta az érzelmeik kifejeződését, amelyet a test mechanikus szenvedélyeinek titulált (Lehrer, 2012, p. 25). „Értekezés a módszerről” című művében a racionalitás tiszta formáját igyekszik bemutatni azzal a céllal, hogy az emberiséget kivezesse ebből a börtönből és felfedje azokat a tiszta és világos elveket, amelyek mentén megtisztítanak attól, amit az érzelmeik és az intuíció eltárnak szemünk előtt.

A felvilágosodástól kezdődően az észszerűség és az abba vetett hit egyre nagyobb teret nyert. Francis Bacon és Auguste Comte az észszerű és tudományos alapokon átalakított társadalomban hittek (Lehrer, 2012, p. 25). Thomas Jefferson azt remélte, hogy az ember képes csak az ész által irányítottan élni. A modern tudomány pedig a számítógé-

pek megjelenésével újra lendületet adott az elme ilyen irányú megközelítése által, azt állítva, hogy agyunk nem más mint hardveren futó programok sokasága. Viszont nem szabad elfelejteni, hogy a számítógépeknek az emberi aggyal szemben nincsenek érzéseik. Azaz a kognitív megközelítés szerint, a racionalitás az érzelmek felett áll, s nyilvánvalóan, ha az érzelmeink nem szólnának bele a döntéseinkbe, akkor minden bizonytalansággal sokkal előrébb tartanánk. Ezt a gondolatot az elmúlt 20-30 évben számtalan popkulturális mozifilm dolgozta fel és használta alap gondolatként egy-egy utópisztikus elképzeléséhez.

Ugyancsak fontos kiemelni, hogy amikor racionális döntésekről beszélünk, akkor elkerülhetetlen a matematika megemlézése. Ha az informatikai területeket ki is hagyjuk, a matematikai logika szinte teljes egészében jelen van a racionalitási narratívákban. Továbbá a számszerűsítés és a számítástudomány fejlődésének köszönhetően az alkalmazott matematikai területek amellet, hogy a természettudományok területén a fejlődés motorjai, a közgazdaságtudományban is jelentős dominanciára tettek szert. Az analízis, a statisztika, a valószínűségelmélet, a sztochasztika mind-mind azok a matematikai területek, amelyek fejlődése és kutatásai a modern gazdaságtudományok és gazdálkodási rendszerek kialakulásához elvezettek. Az ehhez kapcsolódó egyre fejlettebb számítástechnika pedig lehetővé tette, hogy a gazdasági problémákat kellő összetettséggel tudjuk modellezni és napjainkra számtalan olyan ügyviteli, elemző, adatfeldolgozó rendszer működik, ami sokak számára – akik napi szinten használják – fekete dobozok, egyszerűen elfogadják létezésüket és a belőlük kinyerhető eredményeket. Hiszen azok racionális úton álltak elő, ilyen módon megkérdőjelezésük lehetetlen.

A klasszikus gondolkodók és elméleteik közös eleme, hogy olyan emberképből indulnak ki, amely képes arra, hogy objektíven mérje fel környezetét, ismerje meg az alternatívákat. Ugyanakkor ez a látásmód mellőzi az emberi észlelés és a figyelem, az emlékezés, a problémamegoldás és a döntéshozatal további tényezőit. Ugyanis az észlelt világ jelentősen eltérhet az objektív valóságtól. S minden ilyen eltérés kihagyásokban és torzításokban jelenik meg a gyakorlatban a döntéseinkkel összefüggésben, amelyek alapja minden esetben csakis az észlelésünk és az abból levont következtetésünk. Tehát a racionalitás alapvetése már az észlelésnél csorbat szenved: az érzékelt valóság, a jelenségek felfogásakor érzékelt ingerek/információk sokasága áthalad a központi idegrendszeren és ott egy aktív folyamat részeként nem mindent fogunk fel, csak ami a figyelmünk középpontjába kerül. Azaz minden információt az adott személy szűrőjén keresztül érzékelünk, amely azonnal egy szubjektív minőséget ad minden problémamegoldási és döntési folyamatnak.

Ugyanakkor, mégis tudat alatt továbbra is működni látszik a kommunikációs helyzetekben egyfajta mérőrendszer, amely pl. a társas érintkezések értékét méri. Eric Berne figyelte meg (Berne, 1984, p. 45-51), hogy bizonyos esetekben nagyon is programozottan, mögöttes számításokat használva zajlanak a társas interakciók. A kommunikáló felek az adott szituációban bizonyos mennyiségű/pontértékű tranzakciót folytatnak le az információcsere folyamatában.

Amennyiben ez rendszeresen következik be, mert például a két fél egymás szomszédja, akkor ez beépül a mindennapok rutinjába. Ilyenkor például egy, a munkába induláskor lefolytatott „Jó reggelt!”, „Önnek is!” helyzet, a tudat alatt meghatározott pontértékű tranzakciónak minősül, amely legyen pl. 2 pont. Amennyiben az egyik fél 10 napra elmegy otthonról, akkor a visszaérkezését követő reggel, amikor újra találkoznak, ennek a 10 napnak a deficitjével állnak egymással szemben, ami  $2 \times 10$ , azaz 20 pont. Ezt a deficitet mindkét fél tudat alatt „számon tartja”. Így azon a reggelen nem egy megszokott 2 pontos tranzakciót fognak lefolytatni, hanem kölcsönösen behajtják a 20 pont értékű interakciót: „Hogy teltek az elmúlt napok?”, „Milyen idő volt arra?” stb. Pontosan addig tart a beszélgetés, ameddig a 20 pontot kölcsönösen jóvá nem írták. Ezt követően másnapról minden visszakerül a régi kerékvágásba, a jól megszokott napi köszönési rutinhoz. Ez a tudat alatti működés, mint egyfajta belső számvitel és kontrolling megjelenik a döntéseinket megelőző problémamegoldás és alternatívamelegelés szintjén is. Többek között Thaler is megfigyelte (Thaler, 1985, p. 199-214), hogy a fogyasztók gyakran nem a közgazdasági modelleknek megfelelő módon viselkednek. Gyakran fordítanak figyelmet az elsüllyedt költségekre, amikor nem kellene, vagy alábecsülik a haszonáldozat költségeket a már kifizetett költségekhez képest. A jelenséget mentális könyvelésnek nevezzük, és megnyilvánulása abban rejlik, hogy külön-külön könyveljük el a különböző eseményeket, nem összevonva.

Az emberek tehát nem követik a normatív döntési előírásokat sem a mindennapi életben, sem a munkájuk során, még akkor sem, amikor elvárt lenne a szakértői, azaz a racionális döntéshozatal. Az üzleti területeken ez kiemelten fontos és érdekes kérdés. A racionális és intuitív döntéshozói megközelítések vizsgálata érdekes összefüggéseket tárt fel (Zoltayné, 2010, p. 30, 33-34). A menedzserképeségek fontossági rangsorában (ahol 11 képességet vizsgáltak) a vezetők általi besorolás eredményeként a problémamegoldó képesség jellemzően az első három helyen volt, míg az elemző készség az utolsó három helyen. Másrészt az intuíció jellemzően több ponton megjelenik a vezetői döntéshozatalban a probléma létezésének felismerésekor, a rutin helyzetekben, az információk szintetizálásánál, és ha gyorsan kellett használható megoldást találni. Hasonló tapasztalatok egyre inkább ráirányították a figyelmet a döntések pszichológiai, viselkedéstudományi vizsgálatának fontosságára. Ugyanakkor ezekkel a kutatásokkal párhuzamosan a matematikatudás területén megvalósuló hazai és nemzetközi vizsgálatok rávilágítottak arra, hogy maga a tantárgy megítélése, a matematikai énkép erősen negatív kategóriába esik (Artelt et al., 2003). Ha pedig figyelembe vesszük a fentieket, akkor egyre szorosabb összefüggés kezd körvonalazódni a matematikaoktatás, a számszerűsítés és a racionális döntések között.

## A számszerűsítés és a döntések kapcsolata

Ahogy fokozatosan világossá vált, hogy a racionalitás nem valósulhat meg a döntésekkel összefüggésben, úgy kezdett teret nyerni a korlátozott racionalitás elmélete

(Zoltayné, 2005, p. 87). E megközelítés központjában annak elfogadása áll, hogy az emberi agy információfeldolgozó és -feldolgozó képessége nem határtalan. Ebből pedig három dolog következik az alternatívák közötti döntésekkel összefüggésben. Az első, azok szekvenciális kezelése, azaz amennyiben sikerül olyan alternatívát azonosítani, amely megfelel a feltételeknek, akkor azt megtartják, sőt, ha kellően kielégítő, akkor az alternatívakeresés is leállhat. Amennyiben több alternatívát is azonosítanak (amely esetben fontos kiemelni, hogy továbbra sem minden lehetséges alternatíva, csak egy vagy több preferált), akkor pedig az egyes alternatívák elemi szempontjai alapján kezdődik meg a szűrés és kizárás. A második az úgynevezett heurisztikák, hüvelykujjszabályok alkalmazása, amelyek olyan területekre irányítják a figyelmet az alternatívák keresésénél, ahol nagy esély van arra, hogy ott meg is találjuk a kielégítő megoldást. A harmadik pedig a kielégítésre törekvés, azaz a döntéshozók nem az optimális, hanem a kielégítő megoldást keresik. Ennek fő oka, hogy amennyiben eleve sok a számbavételre alkalmas lehetőség, akkor az ember egy idő után – különösen, ha nem talál az optimálishoz közeli megoldást – megelégszik egy kielégítő alternatívával, ami ez esetben nem biztos, hogy a legmegfelelőbb, de azért elfogadható.

Megfigyelhető, hogy mind a három lépésben az adott probléma megoldásával, illetve a döntés meghozatalával kapcsolatosan elérhető legkisebb energiárfordítás van a középpontban. További érdekesség, hogy ha döntéshozókat kérdezzük, hogy milyen döntési módszereket alkalmaznak, akkor jellemzően azt válaszolják, hogy haszonmaximalizáló, racionális döntéseket hoznak. Ugyanakkor a gyakorlati megfigyelések ugyanennél a csoportnál megmutatták, hogy gyakrabban követik a korlátozott racionalitás útját (Zoltayné, 1999, p. 97). Ennek pedig a legfőbb oka, hogy a valóságban a döntéshozók kognitív korlátjaik miatt kényszerülnek a kielégítő megoldások elfogadására. Ezek a korlátok két jelentős ponton jelentkeznek a problémamegoldás és a döntéslőkészítés fázisában: (1) az információ befogadásakor és (2) az információ feldolgozásakor. Ilyen módon feltételezhető, hogy a döntéshozatal sikeressége, a legjobb döntés megtalálása nem valósulhat meg. Tversky és Kahneman szerint ezek a korlátok szinte leküzdhetetlenek (Thaler & Shefrin, 1981). Ugyanakkor munkáik rávilágítanak arra, hogy ezek a jelenségek sokszor nem téves, hanem helyes megoldáshoz vezetnek minket. Sőt, Engländer Tibor megközelítése szerint (Engländer, 1999) ezek a jellegzetes „hibák” fontos szerepet játszanak az egyén biológiai alkalmazkodásában. Véleménye szerint a becslési torzításokat, heurisztikákat a gondolkodás folyamatosan korrigálja (Vranas, 1999). Ugyanis bizonyos helyzetekben nem a legjobb megoldást kell alkalmazni, csak egyszerűen túl kell élni, azaz valójában egy kielégítő megoldás kell, nincs idő mérlegelni, optimalizálni.

A heurisztikák miatt a döntéseink manipulálhatók (Thaler & Sunstein, 2008, p. 32-33). Mivel mindezek közben továbbra is szeretnénk fenntartani a racionalitás látszatát, ezért szinte kivétel nélkül a matematikai megoldáskereséshez fordulunk, azaz számszerűsítünk min-

dent. Döntéstámogató, adatmenedzsment-rendszereket dolgozunk ki és használunk, hogy a döntéseket legitimmé tegyük. Ugyanakkor nem vesszük észre, hogy sok esetben ezzel éppen azokat a heurisztikákat szolgáljuk ki, amelyeket el kellene kerülni. Amikor ugyanis valamilyen jelenség, érzés egy szám formájában jelenik meg, onnantól teljesen máshogyan kezdünk rá tekinteni. A helyzetből adódóan egy valószínűség számszerű megjelenése azonnal egy helytelen valószínűségbecslést vonhat maga után, vagy egy alkunál bementett összegnél azonnal lehorgonyoz a másik fél épp a heurisztikákból adódóan. Ami azt jelenti, hogy amennyiben egy vezető egy adott számszerű mutatót és annak számítási mechanizmusát nem érti, akkor, amikor egy vezetői riportban ezek az értékek megjelennek, azok inkább hátráltatják a döntéshozatalt (Tirnitz, 2012, p. 78, 83).

Összefoglalva az eddigieket azt lehet mondani, hogy a döntéseinket két fő dimenzió mentén lehet értelmezni, melyek jelentősen meghatározzák azok előkészítésének folyamatát is. Az egyik dimenzió az, hogy érzelmi (intuitív) vagy racionális döntésről van-e szó. A másik az, hogy számszerűsített értékek kapcsolódnak-e az adott döntéshez vagy sem (1. táblázat).

1. táblázat

**Az érzelmi és a racionális döntések számszerűsítése**

Megközelítések	ÉRZELMI	RACIONÁLIS
NEM SZÁMSZERŰSÍTETT	megérzéseink alapján hozott döntések <i>arcuati megjelenés</i>	tapasztalat alapján hozott döntések <i>compliance</i>
SZÁMSZERŰSÍTETT	önigazolás alapján hozott döntések <i>stratégia</i>	mérlegelés alapján hozott döntések <i>számvitel</i>

Forrás: saját táblázat magyar fordítása. Első megjelenés: (Zoltayné & Farkas-Kis, 2021, p. 155)

Ha e két dimenzió mentén próbáljuk végiggondolni a döntéseket, akkor négy fő területet tudunk meghatározni az 1. táblázat alapján (Zoltayné & Farkas-Kis, 2021, p. 155).

Az első típusba a megérzéseink alapján hozott döntések tartoznak, amelyeket érzelmi alapon hozunk anélkül, hogy bármilyen számszerűsített információnk lenne. Ilyen például a vállalati arculat elfogadása. Itt legtöbbször a döntéshozó vagy döntéshozók szubjektív megítélésén múlik, hogy melyik külső megjelenés kerül elfogadásra.

A második típus az önigazolás alapján hozott döntéseké, amelyek esetében egy konkrét érzelmi döntést úgy próbálunk igazolni, hogy valamilyen számszerű értéket rendelünk hozzá. Általában ilyenek azok a stratégiai döntések, melyeket sokszor olyan módon ruházunk fel adatokkal, hogy azok a döntésünk indokoltságát támasszák alá. Ezt a típust leginkább az induktív gondolkodás jellemzi.

A harmadik típus a tapasztalat alapján hozott döntéseké. Ezek mögött jellemzően racionális végig gondolás áll, melynek alapját a múltbeli hasonló döntéseket követő események és az azok alapján levont következtetések adják.

Erre jellemző példa a compliance területek feladataihoz kapcsolódó döntések meghozatala. A folyamatok racionális úton kerülnek kialakításra, viszont a tapasztalat az, amely alapján annak eldöntése megtörténik, hogy milyen lépések kövessék egymást. Ez a típus leginkább a problémamegoldó gondolkodáshoz áll közel.

Végül a negyedik típusnál, a mérlegelés alapján hozott döntések esetében, az egyes alternatívákhoz jól leírható, számszerűsített és a preferenciák alapján sorba rendezhető információkat használnak fel a döntéshozók. Ennek legjobb példái a klasszikus vállalatirányítási, pénzügyi és kontrollingterületek, mint például a számvitel. Az ide sorolható döntés jellemzően egy deduktív gondolkodási folyamat eredménye.

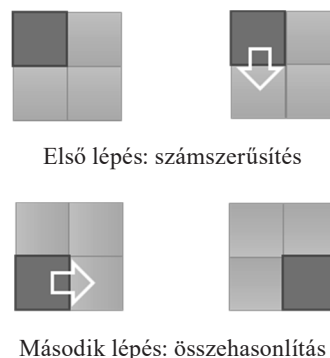
Egy-egy vezető nem csupán egy típusba tartozó megközelítés mentén képes gondolkodni. Megfigyelhető, hogy az adott helyzettől, problémától függ, hogy egy konkrét szituációban a négy típus közül melyiket részesítjük előnyben. Ez azt is jelenti, hogy amennyire adott tudatállapotunk meghatározza a döntéseink minőségét, ugyanígy a körülmények is meghatározzák azt, hogy milyen tudatállapotba kerülünk a döntés meghozatalának pillanatában. Az emberi viselkedés, a döntések megértése és megítélése mögött számos megközelítés is létezik. Viszont, ha jobban megfigyeljük, mindegyiknek közös eleme, hogy a számok, a matematikai gondolkodásmód mindegyikben jelen van. A klasszikus megközelítésnél, a racionalitásnál ez nem is kérdés, hiszen minden modellt, amely ott előfordul, matematikai alapokon lehet leírni. A hasznosságfüggvény, az optimális megoldás mind-mind matematikai alapokon határozható meg. Viszont tágabb értelemben is a döntéshozatal az alternatívákhoz rendelt súlyokon és valószínűségeken alapszik. És ez az a pont, ahol kiemelt jelentősége lesz újra annak, hogy a számok értelmezése, a számokhoz való viszonyunk hogyan alakult a matematikaoktatás során. A valószínűségi értékek felfogása és értelmezési képessége összefüggést mutat a döntési helyzetek kezelésével kapcsolatban (Peters et al., 2006, p. 412-413). Egy adott problémahelyzetben a magasabb számolási képességekkel rendelkező személyek nagyobb valószínűséggel keresik meg és használják a megfelelő numerikus elveket, mint az alacsonyabb képességűek. Továbbá, ha egy adott számhoz nincsen valamilyen értelmezés rendelve, akkor a döntéshozók egyszerűen nem használják közvetlenül azokat a döntésekben (Peters, 2012, p. 34). Ez viszont szintén oda vezet, hogy a jobb számolási képességekkel rendelkező vezetők helyzeti előnybe kerülhetnek.

Ugyanakkor a korlátozott racionalitás kutatási eredményei alapján a számok és a számokon keresztül történő reprezentáció megkerülhetetlen. A lehorgonyzási heurisztika esetében a számoknak különösen erős hatásuk van egy-egy döntés meghozatala szempontjából. Kahneman és Tversky kísérletei arra mutattak rá (Kahneman, 2012, p. 120-122), hogy a számok, még akkor is képesek befolyást gyakorolni a döntéseinkre, amikor látszólag azoknak semmi közük sincs az adott döntéshez. Ebből adódóan a számok legitimálni tudják a megérzésen alapuló döntéseket (Zoltayné & Farkas-Kis, 2021, p. 155). Ennek a folyamata pedig két lépésben valósulhat meg (1. ábra). Első lé-

pésben a megérzésen alapuló döntéshez először próbálunk meggyőző bizonyítékokat, számszerű alátámasztást találni az érzelmi döntés önigazolására irányuló adattársítás keretében. Ez a számszerűsítés. Második lépésben pedig az önigazoló számokhoz hozzá kell adni azokat a további tényinformációkat, amelyekkel együtt értelmezve azok korábbi minősége megváltozik és a döntéshez kapcsolódó gondolkodás már a racionalitás elvárásai mentén megvalósuló mérlegeléshez vezet. Ez az összehasonlítás.

1. ábra

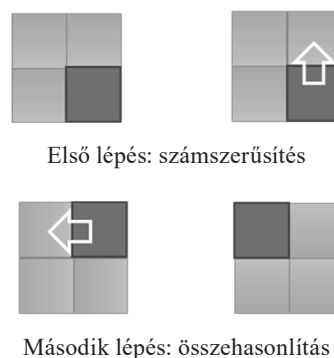
**Az érzelmi döntések legitimálása a számok által**



Forrás: saját ábra magyar fordítása. Első megjelenés: (Zoltayné & Farkas-Kis, 2021, p. 155)

2. ábra

**Mérlegeléssel meghozott döntések átfordítása az érzelmi megélésre**



Forrás: saját ábra magyar fordítása. Első megjelenés: (Zoltayné & Farkas-Kis, 2021, p. 155)

Ez a folyamat visszafelé is működik (2. ábra), amikor a mérlegelés alapján meghozott döntéseket szeretnénk átfordítani érzelmi döntésekké. Ebben az esetben a számokat tudni kell kivezetni a döntés mögötti gondolkodásból, ugyancsak két lépésben. Az első lépésben a mérlegelésen alapuló döntési alternatívákhoz tartozó számokat nem számszerűsített tapasztalati élményekkel kell összefüggésbe hozni. Az így keltett érzések alapján a fókusz eltolódik a tapasztalaton alapuló döntések irányába. Ennek egyik lehetséges módja a „biztos veled is megtörtént már, hogy...” kezdetű kommunikáció kezdeményezése. Ez a lépés a benyomások kialakítása. Ezt követően a második



lépésben a megfelelő érzelmi ráhatás eredményeként, a döntéshozót befolyásolni lehet egy konkrét benyomás irányába, ezzel manipulálva a kialakított ítéletet. Ennek eredményeként a korábbi mérlegelési állapot átfordul egy megérezésen alapuló állapotba. Ez a lépés a beleélés.

## Kitekintés

A megérezéseink és a mérlegelésünk nagyon ritkán tudnak találkozni, illetve együtt működni. Az érzelmi, nem számszerűsített döntéseink nem tudnak egy lépésben racionális, számszerűsített döntésekké válni. Igaz, az előfordulhat, hogy egy megérezések alapján hozott döntés egybeesik a mérlegelés alapján hozott döntéssel. Az ilyen esetekre és döntéshozókra mondják, hogy „jók a megérezései”, „jól ráérezett a döntésre”. A jövő kihívásai tekintetében az a kérdés, hogy a különböző tudományterületeknek sikerül-e létrehozni azt a közös teret, amelyben a matematika (oktatás) támogatója, megalapozója lesz a döntéshozatali képességeknek. Amennyiben sikerül megtalálni az egyes szakmákhoz/kompetenciákhoz rendelhető kognitív matematikai tudást, akkor egy megfelelően strukturált és módszertanilag helyesen megközelített személyes fejlesztéssel a jó megérezések tovább tudnak fejlődni. Például az asztalos szakmában a geometriai összefüggések ismerete, a „geométer gondolkodás” jobb problémamegoldókat eredményezhet, vagy a szállodai folyamatszervezésben egy lineáris összefüggéseket ismerő, az optimalizálási eljárásokat átlátó recepciós jobban képes lehet koordinálni a feladatokat, átlátni a szobakiadást. Ugyanígy, a halmazelméleti és matematikai logikai tudásanyag támogathatja a jogalkotók gondolkodását és egy közlekedésmérnök a gráfelmélet és a folyamatok ismerete által, a diszkrét matematika eszköztárát használva hatékonyabb munkát tud végezni.

Elmondható tehát, hogy a számok tudat alatt, a racionalitás védelmezőiként folyamatosan jelen voltak, vannak és lesznek a döntéshozatalban. A számok használatának forrása pedig a matematika területén keresendő. Értelmezésük és elsődleges tudatos felhasználásuk a matematikaoktatáson keresztül alakul ki. Az elmúlt évtizedekben számtalan kutatás foglalkozott azzal, hogy hogyan befolyásolja egy-egy szám megjelenése a döntéseket. A jövő kutatásának egyik útja nem lehet más, mint annak feltárása, hogy lehet-e másképpen tanulni a számokról, s ha igen, akkor ez vajon hogyan alakítja majd át a számok tudatos és tudatalatti reprezentációját és ezáltal pozitív hatással lesz-e a számszerűsítés a döntéseinkre.

## Felhasznált irodalom

Allison, G. T. (1969). Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. *American Political Science Review*, 63(3), 689–718. <https://doi.org/10.1017/s000305540025853x>

Artelt, C., Baumert, J., Julius-Mc-Elvany, N. & Peschar, J. (2003). *Learners for Life: Student Approaches to Learning. Results from PISA 2000*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/education/school/programme-for-international-student-assessment/pisa/33690476.pdf>

Berne, E. (1984). *Emberi játszmák*. Budapest: Gondolat Kiadó.

Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. In *17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009)* (pp. 2206-2217). Verona, Italy: ECIS. <https://webdocs.uni.li/public/04046767.PDF>

Chikán, A. (2017). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány.

Csapó, B. (2002). *Az iskolai tudás*. Budapest: Osiris Kiadó.

Csapó, B. (2012). *Mérlegen a magyar iskola*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

Engländer, T. (1999). *Viaskodás a bizonytalannal*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Neumann, J. & Morgenstern, O. (1955). *Theory of games and economic behaviour*. Princeton: Princeton University Press.

Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Lehrer, J. (2012). *Hogyan döntünk?* Budapest: Akadémiai Kiadó.

March J. G. & Simon H. (1965). *Organizations*. New York: Wiley.

Peters, E., Västfjäll, D., Slovic, P., Mertz, C. K., Mazzocco, K., & Dickert, S. (2006). Numeracy and Decision Making. *Psychological Science*, 17(5), 407–413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01720.x>

Peters, E. (2012). Beyond Comprehension: The Role of Numeracy in Judgments and Decisions. *Current Directions in Psychological Science*, 21(1), 31–35. <https://doi.org/10.1177/0963721411429960>

Piaget, J. (1970). *Válogatott tanulmányok*. Budapest: Gondolat Kiadó.

Piaget, J. (1993). *Az értelem pszichológiája*. Budapest: Gondolat Kiadó.

PISA (2006). *Összefoglaló jelentés (2007). A ma oktatása és a jövő társadalma*. Budapest: Oktatási Hivatal. [https://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/kozoktatasi/nemzetkozi\\_meresek/pisa/pisa2006\\_jelentes.pdf](https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/kozoktatasi/nemzetkozi_meresek/pisa/pisa2006_jelentes.pdf)

Platón (1984). *Platón összes művei*. Budapest: Európa Kiadó.

Póór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, J. C., Farkas, P., Tóth, K., & Szabó, K. (2020). Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 33-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.03>

Pólya, Gy. (1978). *A problémamegoldás iskolája*. Budapest: Tankönyvkiadó.

Sain, M. (1986). *Nincs királyi út!* Budapest: Gondolat Kiadó.

Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. New York: Knopf.

Szántó, R. & Zoltayné Paprika, Z. (2019). A döntéshozatal kutatásának elmúlt évtizedei Magyarországon – a Vezetéstudomány cikkei alapján a Harvard Business Review tükrében. *Vezetéstudomány*, 50(12), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.05>

- Taylor, D. W (1965). Decision making and problem solving. In March, J. G. (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 49-86). Chicago, IL: Rand McNally. [https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=Sw8iQUb-Mv6IC&oi=fnd&pg=PA48&dq=Decision+making+and+problem+solving+taylor&ots=n595\\_laJMw&sig=VRxTLTnESzbG2Xim1sKGas-6NuK8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Decision%20making%20and%20problem%20solving%20taylor&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=Sw8iQUb-Mv6IC&oi=fnd&pg=PA48&dq=Decision+making+and+problem+solving+taylor&ots=n595_laJMw&sig=VRxTLTnESzbG2Xim1sKGas-6NuK8&redir_esc=y#v=onepage&q=Decision%20making%20and%20problem%20solving%20taylor&f=false)
- Thaler, R. H., & Shefrin, H. M. (1981). An Economic Theory of Self-Control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392–406. <https://doi.org/10.1086/260971>
- Thaler, R. H. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214. <https://doi.org/10.1287/mksc.4.3.199>
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge*. Budapest: Menedzser Könyvkiadó.
- Tirnitz, T. (2012). Stratégiai lehetőségek közötti választás racionalitásának biztosítása – az adóparadoxon esete. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 78-83. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.07>
- Vranas, P.B.M. (2000). Gigerenzer's normative critique of Kahneman and Tversky. *Cognition*, (76), 179-193. [https://doi.org/10.1016/S0010-0277\(99\)00084-0](https://doi.org/10.1016/S0010-0277(99)00084-0)
- Webster J. & Watson R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii. <https://doi.org/10.1.104.6570>
- Wimmer, Á. & Csesznák, A. (2012). Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 99-116. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.09>
- Zoltay Paprika, Z. (1999). *A stratégiai döntéshozatal módszertani kérdései* [PhD-értekezés]. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/236/1/paprika\\_zita.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/236/1/paprika_zita.pdf)
- Zoltayné Paprika, Z. (2005). *Döntésmélet*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Zoltayné Paprika, Z. (2010). Racionális és intuitív döntéshozók Kaliforniában és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(6), 24-35. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1076/1/vt\\_2010n6p24.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1076/1/vt_2010n6p24.pdf)
- Zoltay Paprika, Z. & Farkas-Kis, M. (2021). The Myth of Maths in Decision Making. In Matteo, C. (Eds.), *Emotion, Cognition, and Their Marvellous Interplay in Managerial Decision-Making* (pp. 142-161.). Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- Zoltayné Paprika, Z. & Szántó, R. (2011). Menedzsment-képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42(Special issue), 87-96. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.ksz.10>

# FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LIV. ÉVFOLYAM, 2023)

A Vezetéstudomány szakfolyóirat évente két tematikus számot és két sorszámmon felüli különszámot jelent meg. A tematikus számok a hazai tudományos élet egy-egy kiemelkedő, kurrens kutatási fókuszterületét mutatják be, a sorszámmon felüli különszámok pedig egy-egy meghatározó szellemi műhely (egyetemi intézet vagy kutatócsoport) munkásságára hívják fel a szakmai közönség figyelmét.

Kérjük, hogy ha a 2023-as, LIV. évfolyamban tematikus vagy különszám megjelentetését szeretné kezdeményezni, 2022. április 15-ig jelentkezzen szerkesztőségünkönél. 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-corinus.hu, Prof. Dr. Primecz Henritett főszerkesztő: vezetestudomany@uni-corvinus.hu).

A 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 szerkesztői ismeretük, 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 cikk, amely-

ben társszerző a vendégszerkesztő a szokásos bírálati folyamaton megy keresztül, amelyet az állandó szakterületi szerkesztők egyike kezel, azaz a saját cikkét 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 sorszámmon felüli különszámok az év bármelyik hónapjában megjelenhetnek, a szokásos számokkal párhuzamosan. A sorszámmon 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 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 15-ig beérkezett tematikus szám és sorszámmon felüli különszám kérelmeket a szerkesztőbizottság megvitatja, és május 30-ig legfeljebb két tematikus szám és legfeljebb két sorszámmon felüli különszám támogatásáról dönt. E döntését a honlapján közzéteszi, és arról a számok vendégszerkesztőit értesíti.

# FELHÍVÁS PUBLIKÁCIÓK BENYÚJTÁSÁRA A VEZETÉSTUDOMÁNY CÍMŰ FOLYÓIRAT „JÁTÉK, JÁTÉKOSSÁG ÉS JÁTÉKOSÍTÁS INTERDISZCIPLINÁRIS MEGKÖZELÍTÉSEI ÜZLETI KÖRNYEZETBEN” CÍMŰ KÜLÖNSZÁMÁBA

A játék olyan interdiszciplináris téma, amely egyre inkább átszövi az üzleti élet különböző területeit (flow elmélet, szervezetfejlesztés, üzleti szimulációk stb.). Kortárs kutatók olyan meghatározó elméletekkel hozzák szoros összefüggésbe a játék és a játékoság fogalmakat, mint a változás, a szervezeti tanulás vagy a kreativitás és innováció. A téma messze túlmutat a 2010-es évektől a tudományosan is népszerűvé váló ún. gamifikáció (játékosítás) elvein, amelynek fókuszában elsősorban a digitalizált játékosított folyamatok állnak. Nemzetközi szinten a különböző tudományterületeken (menedzsment, marketing, kommunikáció, pedagógia) gyorsan növekszik a játékról szóló publikációk száma, magyar nyelven azonban hiánypótlóként születik meg a Vezetéstudomány témának dedikált lapszáma.

A különszám célja, hogy tudományos játékra szólítsa fel különböző diszciplínák témához értő kutatóit, valamint összehozza az üzleti élet szempontjából releváns, játékkal és játékosággal kapcsolatos kutatásokat. Olyan játékosokat várunk, akik bátran belefognak az elméleti és módszertani labdázgatásba, valamint gondolataik és eredményeik üvegyöngyeit szívesen gurítják az olvasók elé.

Kiindulásként az alábbi témalabdákat szeretnénk feldobni:

- a játék integrálhatóságának lehetőségei a különféle munkafolyamatokba,
- szervezeti folyamatok újraértelmezhetősége a játék és a játékoság segítségével,
- döntéshozatali folyamatok és játék,
- játékos fogyasztók, elfogyasztott játékok,
- játékoság a különféle diszciplínákban,
- játékosítás és ami utána van.

A benyújtott publikációkat a Vezetéstudomány hivatalos bírálati folyamatán keresztül értékeljük és választjuk ki megjelenésre. A játékszabályoknak megfelelően az elkészült kéziratoknak legkevesebb 6000 szót kell tartalmazniuk, és nem haladhatják meg a 9000 szót.

## Időzítés:

Kéziratok beérkezése: 2022. április 1-ig.

A kéziratok várható zárása: 2022. november 10.

Várható megjelenés: 2022. december.

*Mitev Ariel és Tóth Rita  
Vendégszerkesztők  
2020.05.05.*