

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

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

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LIII. ÉVF., AUGUSZTUS-SZEPTEMBER

2022. 8-9. szám

## TARTALOM

### KISS CSABA – HARMAT VANDA – MILASSIN ANDA

A ROBOTIZÁCIÓ TÉRNYERÉSÉVEL KAPCSOLATOS  
ATTITÜDÖK MAGYARORSZÁGON 2.

### TÓTH JANKA – REPISKY MÁTÉ

KETTŐS ELKÖTELEZŐDÉS BŐL FAKADÓ FESZÜLTSEGEK  
A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN 14.

### HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES – KISFÜRJESI NÓRA

FOGYASZTÓI MAGATARTÁS A LIKVID MODERNITÁSBAN –  
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS A LIKVID FOGYASZTÁSRÓL 30.

### CSERHÁTI ILONA – PIRISI KÁROLY – ERDÉLYI TEA

A „STORYTELLING” MINT VEZETÉSI ESZKÖZ SZEREPE A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG SZINTJÉNEK  
ÉS A MUNKAHELY VONZÓKÉPESSÉGÉNEK EMELÉSÉBEN 42.

### BENCsik ANDREA – PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – BERKE SZILÁRD – NEUMANNÉ VIRÁG ILDIKÓ

A MAGYAR GAZDASÁGI FELŐOKTATÁS „BOLDOGSÁGTÉRKÉPE” 59.

### KISPÁL-VITAI ZSUZSANNA – NÉMETH JULIANNA

HASONLÓSÁG VAGY KÖZELI KAPCSOLAT?  
AZ EEM ÉS AZ ÜGYNÖKELMÉLET ANALÓGIÁI 76.

### SAÁRY RÉKA – VARGA JÁNOS – CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES

A VÁLLALATOK HOZZÁJÁRULÁSA A FOGYASZTÓK ONTOLÓGIAI BIZTONSÁGÉRZETÉHEZ 89.

### REISINGER DÁVID – REISINGER VIKTOR – NAGY JUDIT

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÉS A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A LOGISZTIKAI MUNKAKÖRÖKRE  
– VESZÉLYBEN VANNAK-E A MUNKAHELYEK? 103.

### MOSOLYGÓ-KISS ÁGNES – HEIDRICH BALÁZS – NICHOLAS CHANDLER

APÁM NEHÉZ ÁLMOT ÍGÉR? A TÁRSAS-ÉRZELMI VAGYON PRIORITÁSAINAK VÁLTOZÁSA A  
GENERÁCIÓVÁLTOZÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN 115.

### HARGITAI DÁVID MÁTÉ

SPORTFUNKCIÓKKAL KAPCSOLATOS PREFERENCIÁK  
A MAGYAR ATLÉTIKÁBAN 130.

### TAMÁS ALEXANDRA – KOLTAI TAMÁS

RELATÍV HATÉKONYSÁGI EREDMÉNYEK EMPIRIKUS ÉRZÉKENYSÉGVIZSGÁLATA  
AZ ÁLLAMIGAZGATÁSBAN 146.

### HARSÁNYI DÁVID – TOTTH GEDEON – SZABÓ ZOLTÁN – BRÁVÁ CZ IBOLYA

HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK WEBOLDALAINAK VIZSGÁLATA  
EGY ÚJSZERŰ ÉRTÉKELÉSI RENDSZER HASZNÁLATÁVAL 162.

### PELYHE VALÉRIA – PRIMECZ HENRIETT

NEMI SZEREPEK A MUNKAERŐPIACON ÉS A SZERVEZETEKBEN A TRANSZNMŰ EMBEREK  
SZEMSZÖGÉBŐL – EGY INTERJÚS KVALITATÍV KUTATÁS 176.



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

www.vezetestudomany.hu

# A ROBOTIZÁCIÓ TÉRNYERÉSÉVEL KAPCSOLATOS ATTITÜDÖK MAGYARORSZÁGON

## ATTITUDES TOWARDS THE RISE OF ROBOTIZATION IN HUNGARY

A technológiai fejlődés révén számos területen, köztük vállalati környezetben is megjelenik az ember-robot kollaboráció. A munka természete és a foglalkozások a jövőben alapjaikban alakulnak át. E kihívások sikeres kezelésének egyik feltétele a robotok elfogadása, amelynek kialakulását egyebek mellett az egyének attitűdjei befolyásolják. A szakirodalmi áttekintés azon elméleti cikkek eredményeit szintetizálja, amelyek a robotokkal kapcsolatos beállítódás alakulására ható faktorokra fókuszálnak. Jelen cikk célja a robotizáció térnyerésével kapcsolatos attitűdök alakulásának vizsgálata Magyarországon, melyhez adatfelvételt a European Value Survey (EVS) legutóbbi adatgyűjtése biztosította, az adatelemzést pedig klaszterelemzéssel, valamint ANOVA módszereivel végezték a szerzők. A robot munkaerővel kapcsolatos attitűdkutatás relevanciája megkérdőjelezhetetlen, és hazai mintán végzett hasonló kutatás ezidáig nem született.

**Kulcsszavak:** ember-robot interakció, robot munkaerő, attitűd, attitűdvizsgálat, EVS, a munka jövője, klaszterelemzés

Technological advances are introducing human-robot collaboration to many areas, including the corporate environment. The nature of work and occupations will thus change fundamentally in the future. One of the prerequisites for successfully meeting these challenges is the acceptance of robots, which is influenced by, among other things, the attitudes of individuals. The literature review synthesises the results of theoretical articles focusing on the factors influencing the development of attitudes towards robots. The aim of this paper is to investigate the evolution of attitudes towards robotization in Hungary, using the latest European Value Survey (EVS) data collection, cluster analysis and ANOVA methods. The relevance of attitudinal research on the robot workforce is unquestionable and, to date, no similar research on a Hungarian sample has been conducted.

**Keywords:** human-robot interaction, robot workforce, attitude, attitude study, European Value Survey, future of work, cluster analysis

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerzők/Authors:

Dr. Kiss Csaba<sup>a</sup> (csaba.kiss@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Harmat Vanda<sup>a</sup> (vanda.harmat@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd; Milassin Anda<sup>a</sup> (andanora.milassin@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

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

A cikk beérkezett: 2021. 04. 28-án, javítva: 2021. 09. 13-án, elfogadva: 2021. 10. 19-én.

The article was received: 28. 04. 2021, revised: 13. 09. 2021, accepted: 19. 10. 2021.

Egyre több területen – így az oktatásban, egészségügyben, hadászatban (Darling, Nandy & Breazeal, 2015; Breazeal, 2003; Fong, Nourbakhsh, & Dautenhahn, 2003; Taddeo & Floridi, 2018), valamint a vállalati környezetben is – alkalmazzák a robotokat – vagyis a különböző feladatok végrehajtására programozható és az autonómia bizonyos fokával rendelkező elektromechanikai szerkezeteket –, amely számos gazdasági-társadalmi előnnyel jár (Dang & Liu, 2020), de egyúttal kihívásokat teremt egyebek mellett az emberi és robot munkaerő integrálása kapcsán (You & Robert, 2018). Az ember-robot kollaboráció feltétele a robotok elfogadása, amelynek kialakulását

többek között az egyének attitűdjei befolyásolják. Attitűdnek nevezzük azt a közvetlenül nem megfigyelhető, több körülmény és tényező által meghatározott belső mentális folyamatot, amelynek eredményeként az egyén az őt körülvevő élő és élettelen entitásokat pozitívan vagy negatívan értékeli (Kohlmann, 2018). A robot munkaerővel kapcsolatos attitűdkutatás relevanciája a kognitív-kísérleti szociálpszichológiai megközelítésből a beállítódás akcióra gyakorolt hatásával magyarázható, mely összefüggésből kiindulva az egyének robot munkaerővel kapcsolatos attitűdjeinek a megismerése előrejelezheti a robotok felé irányuló magatartásukat.

A robotokkal kapcsolatos attitűdöket vizsgáló tanulmányok fontos ágát képviselik az ember-robot interakció kutatásoknak (Nomura, Kanda & Suzuki, 2006; Nomura, Kanda & Suzuki, 2008; Syrdal, Dautenhahn, Koay & Walters, 2009; Broadbent, Kuo, Lee, Rabindran & Kerse, 2010; Louie, McColl & Nejat, 2014), és egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert (Dang & Liu, 2020) többek között a robotok munkahelyi környezetben való jövőbeni tömeges elterjedésének köszönhetően (Manyika, Lund, Chui, Bugin & Woetzel, 2017).

A nemzetközi szakirodalom áttekintése során körvonalazódnak a kutatók által vizsgált, robotokkal kapcsolatos beállítódás alakulására ható faktorok, melyek között szerepelnek a demográfiai tényezők (Katz & Halpern, 2014), a személyes tapasztalatok (Nomura, Kanda & Suzuki, 2006), valamint a kulturális kontextus (Nomura, Kanda, Suzuki & Kato, 2005; Dang & Liu, 2020). Mindezek mellett az értékelt entitás jellemzői is szerepet játszanak az attitűdök kialakulásában, így a robot emberhez való hasonlósága (Katz & Halpern, 2014), a kognitív képességeinek a szintje (Bergmann, Eyssel, & Kopp, 2012; Demeure, 2011; Demeure, Niewiadomski, & Pelachaud, 2010; Fraune et al., 2017), valamint a robottal kapcsolatos biztonságérzet (Waytz, Cacioppo, & Epley, 2010; Waytz, Heafner & Epley, 2014). A robotokkal szembeni attitűdök mérésére különféle eszközöket alkalmaznak a kutatók, melyek közül a leghivatkozottabbak a területen Nomura, Kanda & Suzuki (2006) NARS (negative attitudes toward robot scale), valamint Nomura, Kanda, Suzuki & Kato (2008) RAS (robot anxiety scale) skálája.

Ahogy az előzőekben említettük, a robotok fogadtatását befolyásolják a kulturális különbségek (Bartneck, Nomura, Kanda, Suzuki & Kenssuke, 2005; Katz & Halpern, 2014). Dang & Liu (2020) tanulmányukban rámutatnak arra, hogy az egyes kultúrák emberről akotott képe jelentős hatással van a robotokkal kapcsolatos attitűdök kialakulására. A szerzők hipotézise, hogy a nyugati kultúrák kevésbé nyitottak a robotokkal kapcsolatban, tekintettel a statikus hiedelmekre az egyén egyedülállóságára vonatkozóan. Ezzel szemben a távol-keleti országok dinamikus perpersktívából, azzal az előfeltevéssel tekintik az élettelen entitásokat, hogy az emberekhez hasonlóan lélekkel rendelkeznek (Dang & Liu, 2020, p. 2), így e kultúrákra jellemzőbb, hogy a robotok alkalmazásával kapcsolatban pozitív attitűdökkel rendelkeznek. Robertson (2018) rávilágít arra, hogy az európai, illetve az amerikai kultúrákban a robotokat sok esetben természetellenesnek és fenyegetőnek ábrázolták, míg néhány ázsiai kultúra elsősorban pozitív és segítő szerepekben jeleníti meg őket.

Meg kell azonban jegyezni, hogy bizonyos kutatások eredményei azt mutatták, hogy az eltérő beállítódások nem magyarázhatók a kulturális különbségekkel (Haring, Mougnot, Ono, & Watanabe, 2014), sokkal inkább tulajdoníthatók a technológiában való jártasságnak (Bartneck, Nomura, Kanda, Suzuki & Kenssuke, 2007).

Látható az a gyakorlat, hogy a nemzetközi kutatások a különböző kultúrák szerepének is figyelmet szentelnek a robotokkal kapcsolatos attitűdvizsgálatokban (Bartneck et al., 2005; Dang & Liu, 2020; Beno, 2019), továbbá a

technológiában való jártasságra – mint a beállítódást alakító tényezőre is – hangsúlyt helyeznek (Bartneck et al., 2007). Hazai mintán végzett hasonló kutatás ezidáig nem született, így jelen cikk célja a robotizáció térnyerésével kapcsolatos attitűdök alakulásának vizsgálata Magyarországon, melyhez az adatfelvételt a European Value Survey (EVS) legutóbbi adatgyűjtése biztosította, az adatelemzést pedig a k-középpontú klaszterelemzéssel, valamint az ANOVA módszereivel végeztük.

Cikkünk felépítését tekintve a bevezetést követően az irodalmi áttekintés keretében bemutatja a robotok munkaerőpiaci megjelenésével kapcsolatos attitűdöket, a robotok által nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos attitűdöket, valamint a technológiai jártasság szerepét a robotokkal kapcsolatos attitűdök kialakulásában. E fejezeteket a módszertan tárgyalása követi, majd az eredményeket és a következtetéseket ismertetjük.

## Irodalmi áttekintés

### A robotok munkaerőpiaci megjelenésével kapcsolatos attitűdök

Több kutatás azt prognosztizálja, hogy a jelenleg létező foglalkozások jelentős része eltűnik a robot munkaerő tömeges elterjedésének eredményeként (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Ford, 2015; Frey & Osborne, 2017; Chui, Manyika & Miremadi, 2015). A technológioptimisták álláspontja ezzel szemben, hogy az automatizáció több új munkakört fog létrehozni, mint amennyit megszüntet (Berg, Buffie & Zanna, 2018, p. 4-5). Noha a robotok munkaerőpiacra gyakorolt lehetséges hatásaival kapcsolatban a szakirodalomban eltérő álláspontok jelennek meg (Graetz & Michaels, 2015), az emberekben félelem alakult ki azzal kapcsolatban, hogy a robotok átveszik majd a feladataikat a munkahelyükön (You & Robert, 2018; Takayama, Ju & Nass, 2008).

A jelenleg alkalmazásban lévő robot munkaerőt zömében az ipari robotok alkotják (Moniz & Krings, 2016), azonban egyre több professzionális, autonóm – konstans emberi szupervíziót nem igénylő –, mobil, kollaboratív, szolgáltató robot fog munkába állni (Hinds, Roberts & Jones, 2004). Az emberi és robot munkaerő integrálása lehetővé teszi, hogy az emberek és a robotok speciális képességeik szerint osszák meg a munkát (Hinds, Roberts & Jones, 2004), amely a hatékonyság növelése mellett hozzájárul ahhoz, hogy az emberi munkaerő a monoton rutinfeladatok elvégzése helyett a nagyobb kihívást jelentő, kreativitást és problémamegoldást igénylő munkákra fókuszálhasson. A technológiai fejlődés, valamint a robot munkaerőnek történő delegálása következtében a munka természete és a foglalkozások a jövőben alapjaikban alakulnak át (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016; Brynjolfsson & McAfee, 2014; Ford, 2015; Frey & Osborne, 2013; Hirschi, 2018). Az egyének tudása eltérő a robotok alkalmazásának munkavégzésükre gyakorolt hatásaival kapcsolatban. Az előbb bemutatott előnyök ismeretének hiánya, illetve a várható változásokkal való szembesülés hozzájárulhatnak a robot munkaerővel szembeni negatív attitűdök kialakulásához.

Fontos megjegyezni, hogy a robot munkaerő hasznosságával kapcsolatos tudás ellenére is kialakulhat negatív beállítódás az egyénekben, mely az attitűd bidimenzionális konstruktként való megközelítésével magyarázható (Armitage & Conner, 2004; Van Harreveld, Van Der Ploeg, & De Liver, 2009). E szerint az egyén attitűdinális ambivalenciával rendelkezik, vagyis szimultán alakít ki pozitív és negatív attitűdöket az értékelt entitással kapcsolatban (Conner & Sparks, 2002). Nam (2019) kutatásában az állampolgárok attitűdjeit vizsgálta a robotok munkaerőpiaci megjelenésével kapcsolatban. A szerző szintén beemelte az attitűdök bidimenzionális megközelítését azaz indokolva, hogy az egyének technológia felé irányuló lelkesedése és a társadalmi következményekkel kapcsolatos aggodalmi egyszerre lehetnek jelen. A technológia társas-gazdasági hatásaival kapcsolatos lehetséges attitűdöket a bideimenzionális megközelítésből az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

**A technológia társas-gazdasági hatásaival kapcsolatos lehetséges attitűdök a bidimenzionális megközelítéséből**

		A jószolt nem kívánatos események	
		kevesebb	több
A jószolt kívánatos eredmények	több	OPTIMISTA	KEVERT
	kevesebb	SZKEPTIKUS	PESSZIMISTA

Forrás: saját szerkesztés Nam (2019, p. 41) alapján

A mátrix (1. táblázat) alapján látható, hogy a négy attitűdkategória közül az optimista magas lelkesedéssel és kevés aggodalommal jellemezhető, míg a pesszimista éppen ennek az ellentéte, azaz sok aggodalommal és kevés lelkesedéssel bír. A szkeptikus attitűdkategória jellemzője, hogy mind a lelkesedés, mind pedig az aggodalmak alacsony szintűek. Végül, a kevert attitűdöt képviselő egyének egyszerre fogalmazznak meg erőteljes aggodalmakat és magas lelkesedést (Nam, 2019). Nam (2019) kutatási eredményeiből kiderült, hogy az előbb bemutatott attitűdtipológia mentén (1. táblázat) a kutatási alanyok 50%-a pesszimista a robotokkal kapcsolatban, míg 19%-uk kevert attitűddel rendelkezik.

**A robotok által nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos attitűdök**

A robotokat kezdetben csak ipari környezetben alkalmazták piszkos, veszélyes és kevés kihívást jelentő (dirty, dangerous and dull) munkák elvégzésére (Burke, Murphy, Rogers, Lumelsky & Scholtz 2004; Takayama, Ju & Nass, 2008), azonban a technológiák fejlődése lehetővé tette interaktív szolgáltató robotok megjelenését is (Hinds, Roberts & Jones, 2004; Berg, Buffie & Zanna, 2018; Varrasi, Di Nuovo, Conti & Di Nuovo, 2018). A szolgáltató robotok olyan autonóm vagy fél-autonóm, fizikai interfésszel rendelkező technológiák, amelyek a frontline műveletekben alkalmazhatók és interakcióba lépnek az emberrel

(Belanche, Casaló, Flavián & Schepers, 2020; Chiang & Trimi, 2020). Chiang & Trimi (2020) a professzionális szolgáltató robotok, valamint a személyes szolgáltató robotok csoportját különbözteti meg. Míg a professzionális szolgáltató robotokat vállalati környezetben komplex feladatok elvégzésre alkalmazzák, a személyes szolgáltató robotokat az egyéneknek történő segítségnyújtás céljával fejlesztik.

A szolgáltató robotokkal kapcsolatos attitűdöket számos kutató vizsgálta többek között a turizmus és vendéglátás (Kazandzhieva & Filipova, 2019), az egészségügy (Turja, Aerschot, Särkikoski & Oksanen, 2018; Broadbent, Tamagawa, Patience, Knock & Kerse, 2012), az idősgondozás (Pigini, Facal, Blasi & Andrich, 2012; Beedholm, Frederiksen & Lomborg, 2015) és az oktatás területén (Reich-Stiebert & Eyssel, 2015), továbbá az otthoni környezetben is (Xu, Ng, Tan & Huang, 2015). E kutatások eredményeit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat

**A szolgáltató robotokkal kapcsolatos attitűdkutatások eredményei**

Szerző	Robotok alkalmazási területe	Módszertan	Eredmény
Kazandzhieva & Filipova (2019)	turizmus-vendéglátás	irodalmi áttekintés	Komplex, gyorsan változó, hipotetikus, inkonzisztens attitűdök.
Turja et al. (2018)	egészségügy	kérdőív	Az egészségügyi szakemberek negatívabb attitűddel rendelkeztek az általános populációhoz képest.
Broadbent et al. (2012)	egészségügy	kérdőív fókuszcsoport	Az idősek pozitívabb attitűdökkel rendelkeztek a dolgozókhöz és a rokonaikhoz képest.
Pigini et al. (2012)	idősgondozás	kérdőív fókuszcsoport	A direkt fizikai kontakt a robottal kevésbé elfogadott, a tárgyak mozgásában való asszisztencia, a vészhelyzet kezelése a robot részéről elfogadott.



Szerző	Robotok alkalmazási területe	Módszertan	Eredmény
Beedholm et al. (2015)	idősgondozás	kvalitatív interjúk	A robot eltérő szimbolikus értékkel bír a menedzserek és az ápolók számára. A felhasználók nem mutattak lelkesedést a robot iránt.
Reich-Stiebert & Eysse (2015)	oktatás	kérdőív	Semleges attitűdök, inkább vonakodtak a hallgatók az oktatási robot használatától.
Xu et al. (2015)	otthoni környezet	kvalitatív interjú	A dolgozó felnőttek csoportja szkeptikus volt a robot megbízhatóságát illetően, az idősek viszonylag pozitív attitűdökkel rendelkeztek, a fiatalok erősebb előítéletekkel rendelkeztek a robottal kapcsolatban.

Forrás: saját szerkesztés

A szolgáltató robotokkal kapcsolatos attitűdkutatások eredményei – hasonlóan a robot munkaerővel szembeni beállítódásvizsgálatok tanulságaihoz – alapján látható, hogy a felhasználók ambivalens attitűdökkel rendelkeznek az őket segítő robotokkal kapcsolatban, hiszen egyszerre látják annak potenciálját és idegenkednek a velük folytatott interakcióktól azok mesterséges jellege miatt. Különösen nagy jelentőségük van az emberszerű interakcióknak a betegek gondozásakor, hiszen ők a szakszerű ellátás mellett érzelmi támogatást is várnak, melyet a társas képességek magas szintjével rendelkező antropomorf robotok sem tudnak biztosítani.

### A technológiai jártasság szerepe a robotokkal kapcsolatos attitűdök kialakulásában

Több kutatási eredmény alátámasztja, hogy a technológiával kapcsolatos korábbi tapasztalatok is befolyásolják a robotokkal kapcsolatos attitűdök kialakulását. Bartneck et al. (2005) kutatásukban különböző országok esetében hasonlították össze a robotokkal kapcsolatos attitűdöket. A szerzők arra jutottak, hogy az amerikai felhasználók kevésbé negatív attitűdökkel rendelkeznek a robotokkal kapcsolatban a mexikói felhasználókhoz képest, ugyanis az utóbbi egyének csoportja kevésbé szokott hozzá a robotok

jelenlétéhez. Nomura et al. (2006) vizsgálata azt bizonyította, hogy a robotokkal kapcsolatos korábbi tapasztalatok csökkenthetik a robotokkal kapcsolatos szorongást, illetve bizonytalanságot. Woods et al. (2007) kutatásából kiderült, hogy a technológiai jártasság hatással van a robot antropomorfizációjára, és ezen keresztül a vele kapcsolatos attitűdök kialakulására. A szerzők eredményei arra mutattak rá, hogy a technológiai ismeretekkel rendelkező alanyok a saját személyiségjegyeikkel ruházták fel a robotot, míg az előzetes tudással nem rendelkező egyének nem tudtak személyiséget tulajdonítani a robotnak.

Katz-Halpern (2014) tanulmányából azonban az derült ki, hogy a különféle technológiák használatában jártas egyének a tudásuknak köszönhetően sokkal jobban látják a robotok tömeges elterjedésének lehetséges társadalmi következményeit, ezáltal pesszimista attitűdöt képviselnek a robotokkal kapcsolatban, így e kutatás ellentmond az előzőekben bemutatott vizsgálatok eredményeinek. A technológia ismerete tehát nem szükségszerűen jár együtt a pozitív attitűdök kialakulásával.

### Hipotézisek

A szakirodalom áttekintése során láthatóvá vált, hogy a technológiai jártasság szerepet játszik a robotokkal kapcsolatos attitűdök kialakulásában (Bartneck et al., 2005; Nomura et al., 2006), ám a technológia magas szintű ismerete nem szükségszerűen eredményezi a pozitív beállítódás kialakulását (Katz-Halpern, 2014). Ezen megállapításból kiindulva fogalmaztuk meg az első hipotézisünket, mely szerint a digitális aktivitás és a robotokkal kapcsolatos aggályok szintje négy klaszterbe rendezhető:

*H1: A digitális járatlanság és a robotokkal kapcsolatos aggályok vonatkozásában négy klaszter figyelhető meg: magas digitális járatlanság és alacsony fokú robotokkal kapcsolatos aggályok; magas digitális járatlanság és magas fokú robotokkal kapcsolatos aggályok; alacsony digitális járatlanság és alacsony fokú robotokkal kapcsolatos aggályok; alacsony digitális járatlanság és magas fokú robotokkal kapcsolatos aggályok.*

A robotok munkaerőpiaci megjelenésének hatásaival kapcsolatban a szakirodalomban nincs konszenzus (Graetz & Michaels, 2015). Bizonyos kutatók fenyegető jövőképet írnak le (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Ford, 2015; Frey & Osborne, 2017; Chui et al., 2015), míg más szerzők szerint a robotok megjelenése annyi új munkakört hoz létre, mint amennyit megszüntet (Berg, Buffie & Zanna, 2018, p. 4-5). A technológia pesszimizmus és optimizmus narratívái a közgondolkodásban is jelen vannak, hatást gyakorolva ezáltal a robotok munkaerőpiaci megjelenésével kapcsolatos eltérő attitűdök kialakulására. E megállapítás alapján fogalmaztuk meg második hipotézisünket:

*H2: Az egyes klaszterek szignifikáns különbséget mutatnak abban a tekintetben, hogy mennyire tartanak az emberek attól, hogy egy robot elveszi a munkájukat.*

A szolgáltató robotokkal kapcsolatos beállítódást vizsgáló kutatások eredményei azt mutatták, hogy az attitűdök markánsan eltérhetnek (Xu et al., 2015): bizonyos egyének látják a robotok alkalmazásában rejlő előnyöket

(Broadbent et al., 2012), míg mások idegenkednek a velük folytatott interakciótól (Reich-Stiebert & Eyssel, 2015), illetve a robotok egyre növekvő szerepvállalásától, mely megállapítás mentén fogalmaztuk meg a harmadik hipotézisünket:

*H3: Az egyes klaszterek között szignifikáns különbség érhető tetten a robotokkal kapcsolatos szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos attitűdökben.*

### Módszertan

A vizsgálat elvégzéséhez szükséges adatokat a European Value Survey és a World Value Survey legutóbbi, közös adatfelvétele biztosította (EVS/WVS, 2021). Az EVS egy nagymintás, longitudinális, kérdőíves adatfelvétel, amely 1981 óta több hullámban (az általunk elemzett adatok a hatodik hullám adatai) méri fel azonos kérdések révén az európai polgárok attitűdjeit, értékeit, hiedelmeit. A hatodik hullám adatait 2021-ben publikálták, az elérhető legfrissebb adatokkal dolgoztunk. Jelen kutatásban az adatbázis magyarországi válaszadóinak adatait elemeztük az alábbi részletezett kérdések vonatkozásában.

A digitális járatlanságot nyolc kérdéssel ragadtuk meg, majd egy összevont változót ebből formatív módon képeztünk. Ennek jelentősége abban áll, hogy nem feltétlenül elvárás a kovariancia az elemek között, így a Cronbach-alfa mutatónak nincs relevanciája. A nyolc kérdés arra kérdezett rá, hogy mennyire jellemző a kitöltőre, hogy a bizonyos területeken használja az internetet, a különböző számítástechnikai szoftvereket, alkalmazásokat és általában a digitális technológiákat. Egy mintakérdés: „... kikapcsolódás és szórakozás (számítógépes és

változóra futtatott főkomponens-elemzés (KMO = 0,625; Bartlett-teszt ( $\chi^2(3) = 749,3, p < 0.001$ ) szerint az összevont változó az eredeti változók információtartalmának ~66%-át őrzi meg, ami elfogadható, tekintve, hogy a változók száma az eredetinek az egyharmada és ebben megtestesül az eredeti információmennyiség kétharmada.

A robotok munkaerőpiaci megjelenítése által indukált félelmet a következő kérdésre adott válaszokból képzett változó segítségével számszerűsítettük: „Mit gondol, az Ön jelenlegi munkáját el tudná végezni egy robot vagy mesterséges intelligencia a jövőben?” A skála két végpontjai „1 – igen, teljesen ... 4 – nem, egyáltalán nem” voltak.

A robotokkal kapcsolatos szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos attitűdöket öt kérdés mérte, mindegyik egy-egy szolgáltatásra vonatkozott. Ezek az alábbiak voltak: „Egy robot végez el Önön egy műtétet.”; „Robot segíti a munkájában.”; „Egy robot nyújt szolgáltatást és társaságot Önnek, ha időse vagy gyengélkedik.”; „Termékeket drón vagy robot szállít ki.”; „Sofőr nélküli autókban utazik a forgalomban”. A skála végpontjai „1 – Teljes mértékben kényelmetlenül érezné magát ... 10 – Teljesen kényelmesen érezné magát” voltak.

### Eredmények

Az EVS magyar mintájának elemszáma 1514 fő, de az egyes, elemzett kérdéseknél csak azokat a válaszadókat vettük figyelembe, akik minden, a kutatásunkba bevont kérdésre válaszoltak, így végül 967 fő adatait elemeztük. A minta 55%-a nő, 45%-a férfi, a kor szerinti megoszlásukat a 3. táblázat mutatja, míg a végzettség szerinti megoszlást a 4. táblázat jeleníti meg.

3. táblázat

A minta életkor szerinti megoszlása

Életkor	15-24 éves	25-34 éves	35-44 éves	45-54 éves	55-64 éves	65 évesnél idősebb	Összesen
n	140	182	222	169	152	102	967
%	14,5	18,8	23,0	17,5	15,7	10,5	100

Forrás: saját szerkesztés

online játékok, online szerencsejátékok és fogadások)”. A skála két végpontja „1 – Teljes mértékben jellemző ... 4 – Egyáltalán nem jellemző” volt. A kérdésekre adott pontok átlagából képeztük a digitális járatlanságot megragadó ismérvet.

A robotokkal kapcsolatos aggályokat három reflektív kérdés révén mértük fel, majd összetömörítettük ezt egy változóvá. A három kérdés az alábbi volt. „A robotok és a mesterséges intelligencia alkalmazása miatt több munkahely fog megszűnni, mint amennyit teremtenek.”; „A robotok és a mesterséges intelligencia a technológia olyan formáját képviselik, amellyel óvatosan kell bánni.”; „A robotok és a mesterséges intelligencia elveszik az emberek munkahelyét”. A skála két végpontja „1 – Teljes mértékben egyetért ... 4 – Egyáltalán nem ért egyet” volt. A magas érték tehát alacsonyabb fokú aggályokat jelent. A Cronbach-alfa érték 0,735 lett, ami megfelelő. A három

4. táblázat

A minta iskolai végzettség szerinti megoszlása

	Alap	Közép	Felső	Egyéb
n	61	586	315	5

Forrás: saját szerkesztés

Mielőtt elmélyednénk a hipotézisek vizsgálatában, érdemes a figyelmünket a változókra önmagukban összpontosítani. A leíró statisztikákat és a korrelációkat az 5. táblázat mutatja.

A robotokkal kapcsolatos aggályokat megragadó változó közepes értéket kapott (2,02), mérsékelt szórás (0,71) mellett. Általánosságban kijelenthető, hogy a mintába került személyek többségére nem jellemző az erőteljes negatív attitűd a robotok kapcsán. A digitális járatlanságot

A mintába került változók leíró statisztikái és korrelációi

		Átlag	Szórás	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Robotokkal kapcsolatos aggályok	2,02	0,71	1	-0,020	,102**	,206**	,224**	,137**	,212**	,195**
2	Digitális járatlanság	2,30	0,74	-0,020	1	0,010	-,166**	-,228**	-,144**	-,267**	-,216**
3	Mit gondol, az Ön jelenlegi munkáját el tudná végezni egy robot vagy mesterséges intelligencia a jövőben?	3,28	0,94	,102**	0,010	1	-,073*	-,167**	-,229**	-,127**	-,120**
4	Egy robot végez el Önön egy műtétet.	3,80	3,15	,206**	-,166**	-,073*	1	,491**	,431**	,478**	,537**
5	Robot segíti a munkájában.	5,54	3,22	,224**	-,228**	-,167**	,491**	1	,498**	,641**	,499**
6	Egy robot nyújt szolgáltatást és társaságot Önnek, ha idős vagy gyengélkedik.	4,02	3,16	,137**	-,144**	-,229**	,431**	,498**	1	,498**	,467**
7	Termékeket drón vagy robot szállít ki.	5,77	3,43	,212**	-,267**	-,127**	,478**	,641**	,498**	1	,588**
8	Sofőr nélküli autóban utazik a forgalomban.	4,09	3,34	,195**	-,216**	-,120**	,537**	,499**	,467**	,588**	1

Forrás: saját szerkesztés

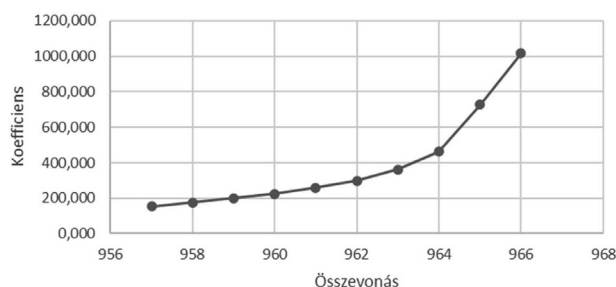
megragadó aggregált változó a közepesnél rosszabb értéket vett fel (2,30). Figyelemre méltó, hogy nincs érdemi korreláció e két változó között. Ez arra enged következtetni, hogy célszerűnek tűnhet e két változó kétdimenziós terében klaszterelemzést végezni, mert többfajta mintázata lehet a két változó együttes alakulásának a mintában. A mintába került személyek kevéssé tartanak attól, hogy a robotok elvonnák a munkájukat (3,28). A robotokkal kapcsolatos szolgáltatások közül a robotok által végzett műtétek bizonyultak a legkevésbé elfogadottabbnak a válaszok átlaga alapján (3,80), ezt szorosan követi a robotok általi idős- és beteggondozás elfogadottsága (4,02), illetve az önvezető személygépkocsikkal kapcsolatos vélekedés (4,09). A robotok segítsége a munkában, illetve a robotok futárként vagy postásként történő bevonása már kisebb fokú ellenérzéseket szült (5,54, illetve 5,77). Figyelemre méltó, hogy mind az öt kérdés esetén a szórás értéke viszonylag magas (3 feletti).

Nem meglepő a robotokkal kapcsolatos aggályokat mérő változó pozitív korrelációja mind a robotok által elvett munkalehetőségre vonatkozó, mind pedig az öt, robotizált szolgáltatásra vonatkozó kérdéssel, hiszen a robotokkal kapcsolatos aggályokat megragadó változó esetén a magasabb értékek jelentik a kisebb fokú aggályokat. A digitális járatlanság változója negatívan korrelál az öt következményváltozóval, a magasabb fokú digitális járatlanság tehát a robotok általi szolgáltatások kisebb elfogadottságával jár együtt. A szakirodalom alapján ezt is vártuk az adatoktól.

A klaszterelemzést először a hierarchikus klaszterelemzés módszerével kezdtük, hogy képet kaphassunk az optimális klaszterszámról. A Ward-módszert alkalmaztuk, ebből következően az euklideszi távolságok négyzetét alapul véve. Az agglomerációs táblázat adatai alapján felrajzoltuk az utolsó összevonások kapcsán a koefficienseket szemléltető vonaldiagramot (1. ábra), hogy az ún. könyökkritériumra alapozva kiindulópontunk legyen a továbbiakban alkalmazandó klaszterszámról (Sajtos & Mitev, 2007, p. 306-307).

1. ábra

Az agglomerációs tábla koefficiensének növekedése



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra függőleges tengelyén leolvassa az értékeket, látható a grafikonból, hogy a koefficiens folyamatosan emelkedő érték, amely a vízszintes tengely vonatkozásában ott tart számot a figyelmünkre, ahol hirtelen megugrik az érték. A vízszintes tengelyen azt látjuk, hogy a 967 elemű mintánk esetén 966 összevonást követően már csak egy klaszter van, 965 összevonás során kettő, és így tovább. Mivel az ábra szerint a 962-964 összevonások környékén tapasztalható a korábbinál lényegesen meredekebb ugrás a koefficiens értékében, így a 3-5 klaszteres megoldás tűnik optimálisnak.

Ezt követően minden potenciális klaszterszámra k-közepű klaszterelemzést futtattunk. A kereszttáblákat elemezve és a Cramer-féle V-mutatót kiszámolva (6. táblázat) megvizsgáltuk, hogy melyik klaszterszám esetében sorolta be a két különböző módszer a legtöbb megfigyelést ugyanazokba a klaszterekbe.

Az eredmények összehasonlítása során a V-mutató a háromklaszteres megoldás irányába mutatott, de ez a mutató nem kötelező érvényű döntési alap, a klaszterelemzés eredményeinek gyakorlati interpretálhatósága legalább ilyen fontosságú. Ez utóbbi a négyklaszteres megoldást jól támogatta, miután megvizsgáltuk az egyes klaszterközpontok komponensenkénti eltérését a komponensátlagtól (7. táblázat). Így a továbbiakban a négyklaszteres megoldással dolgozunk.

6. táblázat

**A Cramer-féle V-mutató értékei különböző klaszterszámok esetén**

	Klaszterszám		
	3	4	5
<b>Cramer-féle V-mutató értéke</b>	0,849**	0,743**	0,728**

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

**Az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérése a komponensátlagtól**

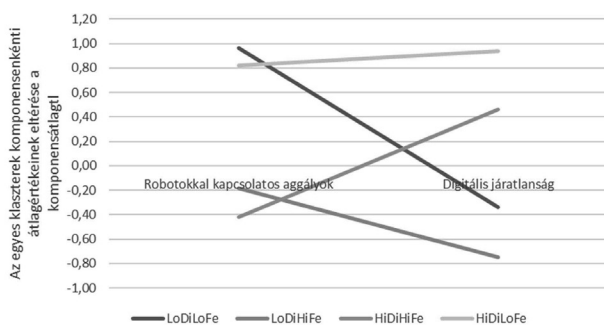
	1	2	3	4
Robotokkal kapcsolatos aggályok	0,97	-0,19	-0,42	0,82
Digitális járatlanság	-0,34	-0,75	0,46	0,94

Forrás: saját szerkesztés

Rögtön szemléletesé és jól interpretálhatóvá válnak a klaszterek, ha a 7. táblázatot egy ábrán jelenítjük meg Wasti (2005) módszerét felhasználva (2. ábra).

2. ábra

**Az egyes klaszterek interpretálása**



Forrás: saját szerkesztés

Az alapján értelmeztük és neveztük el a klasztereket, hogy a komponensátlagokhoz viszonyítva melyik komponens(ek) vonatkozásában mutatnak átlag feletti vagy az alatti értékeket. Mivel a kérdőív skáláján a nagyobb értékek jelentenek nagyobb digitális járatlanságot, illetve magasabb fokú aggályokat a robotok kapcsán, így ezt az értelmezésnél szem előtt kellett tartani.

Mint látjuk, van a válaszadóknak egy csoportja, akik átlagértéke mindkét komponensben jelentősen alulmúlja a komponensátlagot. Ez az alacsony digitális járatlansággal és alacsony robotokkal való aggállal jellemezhető klaszter (LoDiLoFe). Másik részről az a klaszter, amely mind-

két komponens tekintetében a komponensenkénti átlag feletti átlagértéket mutat, magas digitális járatlanságú és magas fokú, robotokkal szembeni aggállal írható le (HiDiHiFe). A két véglet között két további klasztert tudunk azonosítani. Így ezeket alacsony digitális járatlanság-magas aggály (LoDiHiFe) klaszterként, továbbá magas digitális járatlanság és alacsony aggály (HiDiLoFe) klaszterként címkéztük meg.

Az immáron elnevezett és értelmezett klaszterek középértékeiket mutatja a 8. táblázat. Az a kritérium is teljesül, hogy minden klaszter töltődjék fel elemekkel (Sajtos & Mitev, 2007, p. 307). Ezzel a H1-et igazoltnak tekintjük:

8. táblázat

**A klaszterek középértékei és elemszámai**

	LoDi-LoFe	LoDi-HiFe	HiDi-HiFe	HiDi-LoFe
Robotokkal kapcsolatos aggályok	2,99	1,83	1,60	2,84
Digitális járatlanság	1,96	1,55	2,76	3,24
Elemszám	146	312	406	103

Forrás: saját szerkesztés

A második hipotézisre vonatkozó kérdés (Mit gondol, az Ön jelenlegi munkáját el tudná végezni egy robot vagy mesterséges intelligencia a jövőben?) átlagértékei az egyes klaszterekben az alábbiak szerint alakulnak. Minél kisebb az átlagérték, annál jobban egyetért az állítással a válaszadó. ANOVA elemzéssel kerestünk szignifikáns különbséget az egyes klaszterek közt, először ennek előfeltételeit ellenőriztük. Ami a normalitást illeti, mint azt Field (2005) szemléletes érveléssel leírja, 200 eleműnél nagyobb minták esetében az eloszlás normalitásának megítélésekor nem célszerű különféle kritériumokra és tesztekre (pl. Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov) hagyatkozni, hanem fontosabb az eloszlás alakjára és a csúcosság, valamint a ferdeség értékeire ránézni – a szignifikanciájuk tesztelése nélkül. Célszerű emellett figyelembe venni azt az ökölszabályt is, hogy ha a két érték az adott változó esetén -1 és +1 közé esik, akkor az eloszlás alkalmasá teszi a változót a normalitást feltételező statisztikai módszerek bevetésére (Chan, 2003). A változó normalitása ebben az esetben kis jóindulattal feltételezhető (Ferdeség: -1,10; Csúcosság 0,97). A varianciahomogenitási feltétel a változó vonatkozásában teljesül (Levene-teszt = 1,847 (3, 963); p = 0,137). Az ANOVA alapján a klaszterátlagok egyezőségére vonatkozó nullhipotézis elvethető (F = 3,632; p < 0,05). A Tukey módszerével végrehajtott Post hoc elemzés alapján a LoDiLoFe (3,48) és a LoDiHiFe (3,20) klaszter átlagának mintabeli különbsége nem a

9. táblázat

**Az egyes klaszterek átlagértékei**

	LoDiLoFe	LoDiHiFe	HiDiHiFe	HiDiLoFe	F	Post hoc
Mit gondol, az Ön jelenlegi munkáját el tudná végezni egy robot vagy mesterséges intelligencia a jövőben?	3,48	3,20	3,25	3,39	3,632	1 > 2

Forrás: saját szerkesztés



véletlen műve 95%-os szignifikanciaszinten. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a H2 az adataink alapján részben igazolódni látszik (ld. 9. táblázat).

enyhén problémásnak a csúcosságot illetően, de mivel a ferdeségi mutatók jól néznek ki, illetve a hisztogramok alapján a csúcossági gondot a szélsőségesen polarizált

10. táblázat

**Az ANOVA függő változónak normalitásvizsgálata**

Változó	Ferdeség	Csúcosság	Verdikt
Egy robot végez el Önön egy műtétet	0,75	-0,84	OK
Robot segíti a munkájában	-0,06	-1,31	?
Egy robot nyújt szolgáltatást és társaságot Önnek, ha idős vagy gyengélkedik	0,65	-0,95	OK
Termékeket drón vagy robot szállít ki	-0,16	-1,46	?
Sofőr nélküli autóban utazik a forgalomban	0,64	-1,10	OK

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat

**A Levene-teszt és a varianciahányados ellenőrzésének eredményei**

Változó	Levene-statisztika	df1	df2	Sig.	Variancia-hányados	Verdikt
Egy robot végez el Önön egy műtétet	12,412	3	963	0,000	1,23	OK
Robot segíti a munkájában	0,592	3	963	0,621	1,05	OK
Egy robot nyújt szolgáltatást és társaságot Önnek, ha idős vagy gyengélkedik	2,834	3	963	0,037	1,14	OK
Termékeket drón vagy robot szállít ki	0,351	3	963	0,788	1,03	OK
Sofőr nélküli autóban utazik a forgalomban	11,359	3	963	0,000	1,23	OK

Forrás: saját szerkesztés

Ami a szolgáltatások igénybevételét illeti, előbb MANOVA, majd ANOVA vizsgálatot végeztünk. A módszer mögöttes megfontolásai kapcsán Somers (2009) cikkét ajánljuk részletesebb áttanulmányozásra. A MANOVA-eredmények azt mutatják (Pillai's Trace=,101; Hotelling's Trace=0,111; Wilks'  $\lambda$ =,900, F=6,682, p<0,05), hogy a klasztereknek komoly hatásuk van a vizsgálatba bevont, a robotokkal kapcsolatos szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos attitűdöket megragadó változókra. Ezért ezt követően ANOVA segítségével végeztünk számításokat, hogy ráleljünk, hol mutatkoznak a különbségek. Mindenekelőtt az ANOVA normalitási és varianciahomogenitási feltételeinek ellenőrzése szükséges most is. A változók közül a *Robot segíti a munkájában* és a *Terméket drón vagy robot szállít ki* mutatkozott

vélemények némi túltengése adta, így nincs számottevő akadály az ANOVA előtt (10. táblázat). A varianciák homogenitási feltételét a Levene-teszt szerint csak a változónk kisebb része teljesíti. Ugyanakkor a Levene-teszt is hajlamos „túl szigorú” lenni, ha nagy a mintaelemszám, ezért ilyenkor a varianciaarány figyelembevétele a tanácsos: ha a legnagyobb és a legkisebb varianciájú csoport varianciájának hányadosa kisebb, mint kettő, okkal feltételezhetjük a varianciák egyezőségét (Field, 2005, p. 98). Ezért a 11. táblázatban szerepeltettük a „Varianciahányados” oszlopot is, amely az adott változó tekintetében a legnagyobb és a legkisebb varianciájú klaszter varianciájának hányadosát mutatja.

A varianciaanalízis eredményeit szemlélteti a 12. táblázat.

12. táblázat

**A klaszterek közötti különbségek**

	1	2	3	4	F	Post hoc
	LoDiLoFe	LoDiHiFe	HiDiHiFe	HiDiLoFe		
Egy robot végez el Önön egy műtétet	4,99	4,28	2,95	3,98	20,473	1,2,4>3
Robot segíti a munkájában	6,77	6,11	4,74	5,19	20,129	1>3,4;2>3
Egy robot nyújt szolgáltatást és társaságot Önnek, ha idős vagy gyengélkedik	4,76	4,31	3,54	4,02	6,746	1,2>3
Termékeket drón vagy robot szállít ki	7,12	6,52	4,82	5,32	25,350	1,2>3,4
Sofőr nélküli autóban utazik a forgalomban	5,28	4,55	3,40	3,74	14,857	1>3,4;2>3

Forrás: saját szerkesztés

Szignifikánsnak bizonyuló különbséget figyelhetünk meg annak kapcsán, hogy egy robot végez el egy műtétet ( $F = 20,473$ ,  $df = 3$ ,  $963$ ,  $p < .01$ ), egy robot segíti a munkájában ( $F = 20,129$ ,  $df = 3$ ,  $963$ ,  $p < .01$ ), egy robot nyújt szolgáltatást és társaságot, ha idős vagy gyengélkedik ( $F = 6,746$ ,  $df = 3$ ,  $963$ ,  $p < .01$ ), terméket drón vagy robot szállít ki ( $F = 25,350$ ,  $df = 3$ ,  $963$ ,  $p < .01$ ), illetve sofőr nélküli autóban utazik a forgalomban ( $F = 14,857$ ,  $df = 3$ ,  $963$ ,  $p < .01$ ). A 3. hipotézist ezzel igazoltnak tekinthetjük.

## Következtetések és javaslatok

Jelen cikk fókuszában a robotizáció térnyerésével kapcsolatos attitűdök alakulásának kutatása volt Magyarországon, melyet ezidáig egyetlen tanulmány sem vizsgált. A robotok elfogadása, és az ember-robot kollaboráció megítélése nagymértékben függhet az adott csoport, közösség, kultúra tagjai által hordozott értékektől (Bartneck et al., 2005; Hegel, 2012), amely magyarázza a kontextus figyelembevételének a relevanciáját a jelenség vizsgálata kapcsán.

A kutatás eredményei alapján láthatóvá vált, hogy a robotok gyógyászatban és idősgondozásban történő alkalmazása bizonyult a legkevésbé elfogadottnak a magyar válaszadók körében, amely ellentmond a szakirodalmi áttekintésben bemutatott cikkek következtetéseinek, melyek szerint az általános populáció (Turja et al., 2018), illetve az idősek (Broadbent et al., 2012) pozitívabb attitűdökkel rendelkeztek az egészségügyi szolgáltató robotokkal kapcsolatban. Az eredményekből az is kiderült továbbá, hogy a legkisebb ellenérzéseket a robotok futárként vagy postásként történő bevonása generálta. Összességében megállapítható, hogy a szolgáltató robotokkal kapcsolatban igen eltérő attitűdökkel rendelkeznek a vizsgálati alanyok, mely eredmény egybecseng az irodalmi áttekintésben bemutatott kutatások megállapításaival (Xu et al., 2015; Kazandzhieva & Filipova, 2019; Nam, 2019).

Előzetesen azt feltételeztük, hogy szignifikáns különbség lesz az egyes klaszterek között a robotok által nyújtott szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos attitűdöket illetően. Mivel a varianciahomogenitást feltételezzük a klaszterek tekintetében az összes változó esetén, lehetővé vált a Tukey-módszer alkalmazása a post hoc elemzés során. Ez rávilágított az egyes változók vonatkozásában a klaszterek közötti különbségek természetére. Mind az öt szolgáltatás kapcsán a LoDiLoFe klaszter kapta a legnagyobb átlagpontoszámot – ez a robot általi társaságnyújtást kivételével mindegyik szolgáltatástípus esetén szignifikánsan magasabbnak bizonyult a HiDiHiFe klaszter átlagértékénél. A HiDiHiFe klaszterhez ugyanakkor minden esetben a legalacsonyabb átlagértékek társultak, és ez minden más klaszternél szignifikánsan kisebb értéknek mutatkozott a robot általi műtétekkel kapcsolatos attitűdök esetén. A köztes klaszterek tekintetében vegyes a kép, a HiDiLoFe klaszter jellemzően számszerűen alacsonyabb átlagértékeket kapott, mint a HiDiLoFe klaszter, ám ez az ötből egyetlen változó esetén sem jelentett statisztikailag szignifikáns különbséget. Nem meglepő ez annyiban, hogy eltérő a személyes kockázat mértéke az

egy-egy szolgáltatások kapcsán: nem mindegy, hogy egy robot miatt késik egy adóhivatali levél, vagy műtéti műhiba vagy autóbaleset áldozatai leszünk.

A feltárt klaszterek arra engednek következtetni, hogy jelentős kutatási potenciál rejlik a robotokkal kapcsolatos negatív attitűdök és a digitális jártasság témájának vizsgálatában a robotok által nyújtott szolgáltatások megítélése tekintetében. Célszerűnek tűnik a két dimenzió hatását nem külön-külön vizsgálni, hanem az együttes hatásukra összpontosítani. Nem feltétlenül egymás rovására vagy egymás javára változó két dimenzió ez, hiszen mind a négy klaszter feltöltődött és érdemi elemszámot mutat a magyar mintán is, amely eredmény magyarázható az attitűd bidimenzionális konstruktként való megközelítésével (Nam, 2019).

A számadatok arra engednek következtetni, hogy a digitális jártasság növelése, a számítástechnika vívmányaihoz történő hozzáférés és ezek használatának gyakoribbá és készségszerűvé válása érdemben csökkentheti az új technológiai vívmányok révén megvalósuló szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos averziókat Magyarországon is, amely egybecseng a szakirodalmi áttekintésben bemutatott cikkek eredményeivel (Bartneck et al., 2005; Nomura et al., 2006; Woods et al., 2007).

Izgalmas kérdés, hogy ebben milyen feladatmegosztás lehet célszerű az állam (pl. oktatás) és a piaci szereplők között. Mindemellett az attitűdök lehetséges mintázatainak feltárása nemcsak az elmélet, hanem a hazai gyakorló vállalatvezetők és HR-szakemberek számára is releváns tanulságokkal szolgálhat. Gondoljunk például az önvezető autók térnyerésével kapcsolatos fejleményekre, ahol a műszaki lehetőségekre fogadóképes piaci kereslet kell, hogy épüljön ahhoz, hogy üzletileg is megérje ilyen járműveket forgalmazni. Sokan egyértelműnek veszik, hogy ha a tudományos haladás lehetővé teszi, akkor elterjednek majd például a teljesen önvezető autók – kutatásunk azonban rávilágít arra, hogy a potenciális vevők emberi-pszichológiai szempontjainak tekintetbevétele az ezel kapcsolatos üzleti kockázat mérsékléséhez, illetve a célcsoport-specifikusan szegmentált marketingüzenetek megtalálásához is hozzájárulhat.

Ezzel párhuzamosan természetesen releváns lehet longitudinális kutatások folytatása is, melynek során feltérképezhetővé válik a felhasználói attitűdök alakulása a robot által nyújtott szolgáltatás hosszabb távú igénybevétele során.

Az ember-robot kapcsolat vizsgálata országspecifikusan és vállalati közegben is időszerű és releváns kutatási terület, hiszen az értékeken keresztül jobban megismerhetővé válnak a vállalati, a közösségi, és egyéb kulturális társadalmi jellemzők. A mérnöki munka mellett a bölcsész tudományok (például pszichológia, kulturantropológia területe) szakmai tudásának felhasználásával lehet még elfogadottabbá tenni a robotokat a mindennapi munkavégzéshez. A kutatás által feltárt befolyásoló attitűdök rávilágítanak az ember-robot kapcsolat jobb megértésére. Ez a megértés a tudatosabb kapcsolatépítés egyik fontos állomása is lehet. A robotok külső jellemzőinek (neme, magasság, szín, arcvonások, elnevezés) tudatos kialakítá-

sával javíthatják a felhasználók megítélését és értékelését is a szervezetekben megjelenő robot viselkedéséről, feladatairól, fontosságáról.

Mindazonáltal fontosnak tartjuk kiemelni kutatásunk korlátait is. Egyrészt bár az adatok publikálása 2021-ben történt, maga az adatfelvétel jópár hónappal megelőzte ezt, sőt, a világjárvány kitörését is. A technikai fejlődés, amely a Covid-járvány miatt bizonyos életterületeken erőltetetten be is tört a hétköznapiakba, befolyásolhatta a vizsgálat tárgyát képező jelenségekkel kapcsolatos attitűdöket. Ezért az eredményeink nem feltétlenül tükrözik a járványhelyzet hatását. Fontos korlát még a kutatás keresztmetszeti volta, amely csak pillanatfelvételt jelent. A minta bár nagy és heterogén, mégsem teljesíti a klasszikus reprezentatívítási feltételeket, ezért további vizsgálatok, akár fókuszáltan bizonyos csoportok vonatkozásában, akár szélesebb körben, valóban reprezentatívan, érdekes adalékkal szolgálhatnak a vizsgált jelenségek megértéséhez.

## Felhasznált irodalom

- Armitage, C. J., & Conner, M. (2004). The effects of attitudinal ambivalence on attitude-intention-behavior relations. In Geoffrey Haddock & Gregory R. Maio (Eds.), *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes* (pp. 121-143). Hove, New York: Psychology Press.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. Working Paper No. 189*. Paris, France: OECD Publishing  
<https://doi.org/10.1787/1815199X>
- Bartneck, C., Nomura, T., Kanda, T., Suzuki, T., & Kensuke, K. (2005). *A cross-cultural study on attitudes towards robots*. Las Vegas: Proceedings of the HCI International.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35929.11367>
- Bartneck, C., Suzuki, T., Kanda, T., & Nomura, T. (2007). The influence of people's culture and prior experiences with Aibo on their attitude towards robots. *Ai & Society*, 21(1-2), 217-230.  
<https://doi.org/10.1007/s00146-006-0052-7>
- Beedholm, K., Frederiksen, K., Frederiksen, A. M. S., & Lomborg, K. (2015). Attitudes to a robot bathtub in Danish elder care: A hermeneutic interview study. *Nursing & Health Sciences*, 17(3), 280-286.  
<https://doi.org/10.1111/nhs.12184>
- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, C., & Schepers, J. (2020). Service robot implementation: a theoretical framework and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(3-4), 203-225.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1672666>
- Beno, M. (2019). Robot Rights in the Era of Robolution and the Acceptance of Robots from the Slovak Citizen's Perspective. In *2019 IEEE International Symposium on Robotic and Sensors Environments (ROSE)* (pp. 1-7). IEEE.  
<https://doi.org/10.1109/ROSE.2019.8790429>
- Berg, A., Buffie, E. F., & Zanna, L. F. (2018). Should we fear the robot revolution?(The correct answer is yes). *Journal of Monetary Economics*, 97, 117-148.
- Bergmann, K., Eyssel, F., & Kopp, S. (2012). A second chance to make a first impression? How appearance and nonverbal behavior affect perceived warmth and competence of virtual agents over time. In *International conference on intelligent virtual agents* (pp. 126-138). Berlin, Heidelberg: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-33197-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33197-8_13)
- Breazeal, C. (2003). Toward sociable robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3-4), 167-175.  
[https://doi.org/10.1016/S0921-8890\(02\)00373-1](https://doi.org/10.1016/S0921-8890(02)00373-1)
- Broadbent, E., Kuo, I. H., Lee, Y. I., Rabindran, J., Kerse, N., Stafford, R., & MacDonald, B. A. (2010). Attitudes and reactions to a healthcare robot. *Telemedicine and e-Health*, 16(5), 608-613.  
<https://doi.org/10.1089/tmj.2009.0171>
- Broadbent, E., Tamagawa, R., Patience, A., Knock, B., Kerse, N., Day, K., & MacDonald, B. A. (2012). Attitudes towards health-care robots in a retirement village. *Australasian Journal on Ageing*, 31(2), 115-120.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2011.00551.x>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Boston, MA: WW Norton & Company.
- Burke, J. L., Murphy, R. R., Rogers, E., Lumelsky, V. J., & Scholtz, J. (2004). Final report for the DARPA/NSF interdisciplinary study on human-robot interaction. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*, 34(2), 103-112.  
<https://doi.org/10.1109/TSMCC.2004.826287>
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: Data Presentation. *Singapore Medical Journal*, 44(6), 280-285. <http://www.smj.org.sg/sites/default/files/4406/4406bs1.pdf>
- Chiang, A. H., & Trimi, S. (2020). Impacts of service robots on service quality. *Service Business*, 14(3), 439-459.  
<https://doi.org/10.1007/s11628-020-00423-8>
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2015). Four fundamentals of workplace automation. *McKinsey Quarterly*, 29(3), 1-9. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation>
- Conner, M., & Sparks, P. (2002). Ambivalence and attitudes. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 37-70.  
<https://doi.org/10.1080/14792772143000012>
- Dang, J., & Liu, L. (2021). Robots are friends as well as foes: Ambivalent attitudes toward mindful and mindless AI robots in the United States and China. *Computers in Human Behavior*, 115, 106612.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106612>
- Darling, K., Nandy, P., & Breazeal, C. (2015). Empathic concern and the effect of stories in human-robot interaction. In *2015 24th IEEE international symposium*



- on robot and human interactive communication (RO-MAN) (pp. 770-775). IEEE.  
<https://doi.org/10.1109/ROMAN.2015.7333675>
- Demeure, V., Niewiadomski, R., & Pelachaud, C. (2011). How is believability of a virtual agent related to warmth, competence, personification, and embodiment? *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 20(5), 431-448.  
[https://doi.org/10.1162/PRES\\_a\\_00065](https://doi.org/10.1162/PRES_a_00065)
- EVS/WVS (2021). Joint EVS/WVS 2017-2021 Dataset (Joint EVS/WVS). *GESIS Data Archive, Cologne. ZA7505 Data file Version 2.0.0*.  
<https://doi.org/10.4232/1.13737>
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Fong, T., Nourbakhsh, I., & Dautenhahn, K. (2003). A survey of socially interactive robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3-4), 143-166.  
[https://doi.org/10.1016/S0921-8890\(02\)00372-X](https://doi.org/10.1016/S0921-8890(02)00372-X)
- Ford, M. (2015). The rise of the robots: Technology and the threat of mass unemployment. *International Journal of HRD Practice Policy and Research*, 1(1), 111-112. <https://www.ijhrdppr.com/wp-content/uploads/2016/03/IJHRD-Vol-1-No-1-Final.pdf#page=111>
- Fraune, M. R., Šabanović, S., & Smith, E. R. (2017). Team-mates first: Favoring ingroup robots over outgroup humans. In *2017 26th IEEE International Symposium on Robot and Human Interactive Communication (RO-MAN)* (pp. 1432-1437). IEEE.  
<https://doi.org/10.1109/ROMAN.2017.8172492>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Graetz, G., & Michaels, G. (2017). Is modern technology responsible for jobless recoveries? *American Economic Review*, 107(5), 168-173.  
<https://doi.org/10.1257/aer.p20171100>
- Haring, K. S., Mougenot, C., Ono, F., & Watanabe, K. (2014). Cultural differences in perception and attitude towards robots. *International Journal of Affective Engineering*, 13(3), 149-157.  
<https://doi.org/10.5057/ijae.13.149>
- Hegel, F. (2012). Effects of a Robot's Aesthetic Design on the Attribution of Social Capabilities. In *2012 IEEE RO-MAN: The 21st IEEE International Symposium on Robot and Human Interactive Communication* (pp. 465-479). September 9-13, 2012. Paris, France.  
<https://doi.org/10.1109/ROMAN.2012.6343796>
- Hinds, P. J., Roberts, T. L., & Jones, H. (2004). Whose job is it anyway? A study of human-robot interaction in a collaborative task. *Human-Computer Interaction*, 19(1-2), 151-181.  
[https://doi.org/10.1207/s15327051hci1901&2\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327051hci1901&2_7)
- Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The career development quarterly*, 66(3), 192-204.  
<https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Katz, J. E., & Halpern, D. (2014). Attitudes towards robots suitability for various jobs as affected robot appearance. *Behaviour & Information Technology*, 33(9), 941-953.  
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2013.783115>
- Kazandzhieva, V., & Filipova, H. (2019). Customer attitudes toward robots in travel, tourism, and hospitality: a conceptual framework. In *Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality* (pp. 79-92). Bingley: Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/978-1-78756-687-320191004>
- Kohlmann, D. (2018). Forradalmak az attitűdkutatásban: A kognitív-kísérleti és társas konstruktivisták kutatási programok összevetése. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(2), 315-344.  
<https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.2.9>
- Louie, W. Y. G., McColl, D., & Nejat, G. (2014). Acceptance and attitudes toward a human-like socially assistive robot by older adults. *Assistive Technology*, 26(3), 140-150.  
<https://doi.org/10.1080/10400435.2013.869703>
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., & Sanghvi, S. (2017). *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. San Francisco: McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- Moniz, A. B., & Krings, B. J. (2016). Robots working with humans or humans working with robots? Searching for social dimensions in new human-robot interaction in industry. *Societies*, 6(3), 23.  
<https://doi.org/10.3390/soc6030023>
- Nam, T. (2019). Citizen attitudes about job replacement by robotic automation. *Futures*, 109, 39-49.  
<https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2019.04.005>
- Niewiadomski, R., Demeure, V., & Pelachaud, C. (2010, September). Warmth, competence, believability and virtual agents. In *International Conference on Intelligent Virtual Agents* (pp. 272-285). Berlin, Heidelberg: Springer.  
<https://doi.org/10.5555/1889075.1889109>
- Nomura, T., Kanda, T., Suzuki, T. & Kato, K. (2005). People's Assumptions about Robots: Investigation of Their Relationships with Attitudes and Emotions toward Robots. In *Proceedings of Robot and Human Interactive Communication, 2005. ROMAN 2005* (pp. 125-130). Nashville, TN: IEEE International Workshop.  
<https://doi.org/10.1109/ROMAN.2005.1513768>
- Nomura, T., Kanda, T., & Suzuki, T. (2006). Experimental investigation into influence of negative attitudes toward robots on human-robot interaction. *Ai & Society*, 20(2), 138-150.  
<https://doi.org/10.1007/s00146-005-0012-7>
- Nomura, T., Kanda, T., Suzuki, T., & Kato, K. (2008). Prediction of human behavior in human-robot interaction using psychological scales for anxiety and negative attitudes toward robots. *IEEE Transactions on Robotics*, 24(2), 442-451.  
<https://doi.org/10.1109/TRO.2007.914004>



- Pigini, L., Facal, D., Blasi, L., & Andrich, R. (2012). Service robots in elderly care at home: Users' needs and perceptions as a basis for concept development. *Technology and Disability, 24*(4), 303-311. <https://doi.org/10.3233/TAD-120361>
- Reich-Stiebert, N., & Eyssel, F. (2015). Learning with educational companion robots? Toward attitudes on education robots, predictors of attitudes, and application potentials for education robots. *International Journal of Social Robotics, 7*(5), 875-888. <https://doi.org/10.1007/s12369-015-0308-9>
- Robertson, J., (2018). *Robo Sapiens Japonicus: Robots, Gender, Family, and The Japanese Nation*. Oakland, CA: University of California Press.
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Syrdal, D. S., Dautenhahn, K., Koay, K. L., & Walters, M. L. (2009). The negative attitudes towards robots scale and reactions to robot behaviour in a live human-robot interaction study. *Adaptive and Emergent Behaviour and Complex Systems*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.159.9791&rep=rep1&type=pdf>
- Taddeo, M., & Floridi, L. (2018). How AI can be a force for good. *Science, 361*(6404), 751-752. <https://doi.org/10.1126/science.aat5991>
- Takayama, L., Ju, W., & Nass, C. (2008). Beyond dirty, dangerous and dull: what everyday people think robots should do. In *2008 3rd ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (HRI)* (pp. 25-32). IEEE. <https://doi.org/10.1145/1349822.1349827>
- Turja, T., Van Aerschot, L., Särkikoski, T., & Oksanen, A. (2018). Finnish healthcare professionals' attitudes towards robots: reflections on a population sample. *Nursing Open, 5*(3), 300-309. <https://doi.org/10.1002/nop2.138>
- Van Harreveld, F., Van der Pligt, J., & de Liver, Y. N. (2009). The agony of ambivalence and ways to resolve it: Introducing the MAID model. *Personality and Social Psychology Review, 13*(1), 45-61. <https://doi.org/10.1177/1088868308324518>
- Varrasi, S., Di Nuovo, S., Conti, D., & Di Nuovo, A. (2018). A social robot for cognitive assessment. In *Companion of the 2018 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction* (pp. 269-270). <https://doi.org/10.1145/3173386.3176995>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment klaszteres: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 290-308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Waytz, A., Cacioppo, J., & Epley, N. (2010). Who sees human? The stability and importance of individual differences in anthropomorphism. *Perspectives on Psychological Science, 5*(3), 219-232. <https://doi.org/10.1177/1745691610369336>
- Waytz, A., Heafner, J., & Epley, N. (2014). The mind in the machine: Anthropomorphism increases trust in an autonomous vehicle. *Journal of Experimental Social Psychology, 52*, 113-117. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.01.005>
- Woods, S., Dautenhahn, K., Kaouri, C., te Boekhorst, R., Koay, K. L., & Walters, M. L. (2007). Are robots like people?: Relationships between participant and robot personality traits in human-robot interaction studies. *Interaction Studies, 8*(2), 281-305. <https://doi.org/10.1075/is.8.2.06woo>
- Xu, Q., Ng, J. S., Tan, O. Y., & Huang, Z. (2015). Needs and attitudes of Singaporeans towards home service robots: a multi-generational perspective. *Universal Access in the Information Society, 14*(4), 477-486. <https://doi.org/10.1007/s10209-014-0355-2>
- You, S., & Robert Jr, L. P. (2018). Human-robot similarity and willingness to work with a robotic co-worker. In *Proceedings of the 2018 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction* (pp. 251-260). <https://doi.org/10.1145/3171221.3171281>

# KETTŐS ELKÖTELEZŐDÉSŐBŐL FAKADÓ FESZÜLTSGEK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

## TENSIONS AS A RESULT OF THE DUAL COMMITMENT OF SOCIAL ENTERPRISES

A társadalmi vállalkozások célrendszere kettős, egyszerre gazdasági és ugyanakkor társadalmi. E két eltérő érdekrendszer között egyensúlyoznak és törekednek az olykor ellentétes irányba mutató célokat elérni. A tanulmány célja annak feltárása, hogy milyen, a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek működésük során. A téma feltáró jellegéből adódóan a kutatás induktív, kvalitatív, egyéni félig strukturált mélyinterjúkkal dolgozó kutatás. Az eredményekből kirajzolódott a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős célrendszer, és ezek jelentős kihívások elé állítják a vállalkozókat. A tanulmányban a szerzők empirikus megfigyeléseik alapján rendszerezik a társadalmi vállalkozók működése során jelentkező feszültségeket: a feszültségek 4 főcsoportját és 15 alcsoportját tárták fel.

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, feszültség, kettős elköteleződés

Social enterprises have simultaneous social and business goals. These enterprises attempt to reach a balance between the achievement of both kinds of goals, although they usually head in different directions. The aim of the current study is to explore the tensions that social enterprises face as a result of this dual (social and business) commitment. As the study is of an exploratory nature, the authors use an inductive, qualitative approach based on semi-structured in-depth interviews. Their results show the dual nature of social enterprise goals and their related challenges and tensions. They also structure the tensions revealed by their empirical research, and categorise them into four main groups and 15 subgroups.

**Keywords:** social enterprise, tension, dual commitment

### 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:

Tóth Janka<sup>a</sup> (tothjanka@eco.u-szeged.hu) PhD-hallgató; Repisky Máté<sup>a</sup> (rep.mate@eco.u-szeged.hu) PhD-hallgató

<sup>a</sup> Szegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 11. 08-án, javítva: 2022. 01. 05-én és 2022. 03. 11-én, elfogadva: 2022. 03. 11-én.

The article was received: 08. 11. 2021, revised: 05. 01. 2022, and 11. 03. 2022, accepted: 11. 03. 2022.

A társadalmi vállalkozások társadalmi problémák megoldására törekednek üzleti vállalkozásokon keresztül (Smith, Gonin, & Besharov, 2013), így egyszerre szükséges üzletileg fenntarthatónak lenniük és megoldást kínálniuk aktuális társadalmi problémákra, azaz *célrendszerük kettős*: egyszerre gazdasági és társadalmi (Roh, 2016; Szemán, 2017). A társadalmi vállalkozás olyan hibrid modell, ahol egymással versengő logikák gyakran ellentétesek és ellentmondanak egymásnak (Mason & Doherty, 2016; Jenner, 2016; Smith et al., 2013; Primecz, Kiss & Toarniczky, 2021). Az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig *feszültségeket* teremt a működés során, melyek a társadalmi vállalkozások központi meghatározói (Do-

herty, Haugh & Lyon, 2014, Smith et al., 2013). A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom mennyisége folyamatosan nő (Mason & Doherty, 2016; Sastre-Castillo, Peris-Ortiz & Danvila-Del Valle, 2015) és hazánkban is egyre nagyobb kutatói figyelmet kap (Agárdi & Török, 2020; Bereczk, Kádárné Horváth, Péter, Síposné Nádori & Szegedi, 2018; Bereczk & Bartha, 2019; Bozsik, Szemán & Olajos, 2019; Kiss, Primecz & Toarniczky, 2020; Krátki & Kiss, 2021; Primecz, Kiss & Toarniczky, 2019; Primecz et al., 2021; Putzer & Bányai, 2019; Takács, 2021a, 2021b; Török & Agárdi, 2020). Számos empirikus kutatás foglalkozott a társadalmi vállalkozások meghatározásával és általános megértésével (Borzaga & Solari, 2004; Borzaga,

Depedri & Galera, 2012; Dess & Anderson, 2003, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a, 2010b; Mihály, 2017), sikeres társadalmi vállalkozói karakter vizsgálatával (Sastre-Castillo et al., 2015), működésükre jellemző nehézségek, és sikerességüket befolyásoló tényezők feltárásával (Bereczk & Bartha, 2019; Borzaga & Solari, 2004; Jenner, 2016; Sharir & Lerner, 2016; Szűcsné Markovics & Sasvári, 2015; Tóth, Varga & Varga, 2011; Varga 2015). Azonban a kettős (gazdasági-társadalmi) elköteleződésből eredő feszültségek empirikus feltárására kevés kísérlet született (Doherty et al., 2014; Mason & Doherty, 2016; Smith et al., 2013), annak ellenére, hogy jelenlétük meghatározó és mélyebb megértésük szükséges (Jenner, 2016; Smith et al., 2013), valamint alapvető fontosságú lehet e szervezetek fennmaradásában (Smith & Lewis, 2011). A tanulmány célja hozzájárulni ezen kevésbé kutatott jelenség jobb megértéséhez, illetve a hazai empirikus eredmények bővítéséhez. A kutatás célja feltárni, hogy milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek a társadalmi vállalkozások működésében. A kérdés természetéből fakadóan a kutatás feltáró, kvalitatív, mely félig strukturált egyéni mélyinterjúkat alkalmaz. Elsőként áttekintést nyújtunk a témában született kutatási eredményekről, majd felvázoljuk az alkalmazott módszertant és bemutatjuk kutatási mintánkat. Ezt követően diszkusszív módon ismertetjük, majd összegezzük primer kutatási eredményeinket.

## A társadalmi vállalkozók kettős elköteleződése

A szakirodalomban nincs egy domináns társadalmi vállalkozói definíció, és a megközelítések sok szempontból eltérnek, például gazdasági és társadalmi célok sorrendiségét, prioritását, gazdasági tevékenységekből származó bevételek arányát illetően (Defourny & Nyssens, 2010a; Hubai, 2007; Smith et al., 2013), profitelosztás kérdésében (Borzaga et al., 2012; Roh, 2016), innovativitás szerepében (Blackburn & Ram 2006; Tóth et al., 2011), üzleti kockázatvállalás mértékének meghatározásában (Defourny & Nyssens, 2010a), valamint a demokratikus döntéshozatal szükségességében (Defourny & Nyssens, 2010b; G. Fekete, Bereczk, Kádárné Horváth, Kiss, Péter, Siposné Nándori & Szegedi 2017). *Jelen kutatás során társadalmi vállalkozásnak tekintjük azokat a vállalkozásokat, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra* (Tóth et al., 2011).

A társadalmi vállalkozókat kutatók hamar felismerték, hogy a korábbi hagyományos vállalkozásokat vizsgáló kutatások főként pénzügyi nyereségre és profithoz köthető önérdékkövető célrendszerével nem írhatók le megfelelően a társadalmi vállalkozók (Carsrud & Brännback, 2011; Miller, Grimes, McMullen & Vogus, 2012), mivel itt megjelenik egy másik célrendszer, ahol mások jóllétét és a társadalmi értékteremtést is mérlegelik a döntéshozatalban (Carsrud & Brännback, 2011; Douglas & Prentice, 2019; Miller et al., 2012; Renko, 2012). Vannak olyan kezdeményezések is, melyekkel egységes motivációs mo-

dellel lehet vizsgálni a társadalmi és hagyományos vállalkozókat, mint például Douglas és Prentice (2019) hármas célrendszere (üzleti, társadalmi és innovációs célok), vagy Repisky és Tóth (2019) vállalkozói, társadalmi, személyes és külső finansiális motivációkat bemutató modellje.

A társadalmi vállalkozások *kettős identitással* bírnak: haszonelvű (vállalkozói) és normatív (társadalmi, emberközpontú) szervezeti identitással (Moss, Short, Payne & Lumpkin, 2011), azaz a koncepció „ellentétes értékek közötti házasságként” fogható fel (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009, p. 527). Ez a hibrid modell kettős elköteleződéssel rendelkezik: egyszerre kell gazdasági bevételeket termelnie és megoldást kínálni egy társadalmi problémára (Douglas & Prentice, 2019; Jenner, 2016).

A gazdasági és társadalmi érdekek egymáshoz való viszonya (sorrendisége) a társadalmi vállalkozások sokszínűsége okán nem egyértelműen meghatározható (Tóth et al., 2011). A gazdasági bevételek mértékére vonatkozó kritériumok megközelítésként eltérhetnek, (Defourny & Nyssens, 2010a). A Social Enterprise Unit megközelítésében a gazdasági tevékenység bevétele el kell, hogy érje a teljes bevétel 50%-át (Defourny & Nyssens, 2010a; Doherty, Haugh & Lyon, 2014), míg mások a teljes önfenntartás kritériumát fogalmazzák meg (Defourny & Nyssens, 2010a). Ellenben vannak megközelítések, melyek nem határozzák meg a gazdasági bevételek szükséges hányadát, és a társadalmi vállalkozások sokféleségét hangsúlyozzák (Borzaga et al., 2012; G. Fekete et al., 2017). Douglas és Prentice (2019) szerint a társadalmi vállalkozások ideális esetben a profittermeléssel társadalmi céljaik finanszírozását és bővülését tudják biztosítani.

Az egyszerre jelen lévő üzleti és társadalmi célok, gyakran egymásnak ellentmondanak, ütközésük pedig feszültségeket teremt a működésben (Moss et al., 2011; Primecz et al., 2021; Siegner et al., 2018; Smith et al., 2013). A társadalmi vállalkozók alapvető célja mások jóllétének segítése, mely bennük is kellemes érzéseket kelthet, saját jóllétüket is növelve (Douglas & Prentice, 2019), ugyanakkor a két érdekrendszer közötti feszültségek növelik a társadalmi vállalkozók stressz-szintjét és csökkentik szubjektív jóllétüket (Kibler, Wincent, Kautonen, Cacciotti & Obschonka, 2019).

## A kettős identitásból fakadó feszültségek

A bemutatott célrendszerből fakadó feszültségek a társadalmi vállalkozások sajátjai és központi meghatározói (Jenner, 2016; Mason & Doherty, 2016; Primecz et al., 2021), az egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, inkonzisztens célok, normák és értékek jelenléte működésük meghatározója (Smith et al., 2013). A kutatás során *feszültség alatt azokat a dilemmákat értjük, melyek a társadalmi vállalkozások működése során jelentkeznek, a kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződés, egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, potenciálisan egymással össze nem egyeztethető, egyszerre meg nem valósítható célok, normák és értékek eredményeképpen* (Smith et al., 2013; Zahra et al., 2009). A következőkben körbejárjuk a szakirodalom vonatkozó eredményeit. Először be-

mutatjuk a konvencionális üzleti vállalkozások esetében a vállalati társadalmi felelősségvállalással (corporate social responsibility – CSR) és a vállalati fenntarthatósággal (corporate sustainability – CS) kapcsolatos eredményeket, majd a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos nemzetközi kutatási eredményeket (1. táblázat).

Rajala & Hietala, 2020). Feszültséget okozhat, hogy (1) az egyén és a CSR-stratégia szerint más a helyes válasz egy társadalmi problémára, (2) míg a gazdasági eredmények rövid, addig a társadalmi eredmények hosszú távon jelentkeznek, (3) meg kell felelni a jelenlegi intézményi nyomásoknak és bevett gyakorlatoknak, ugyanakkor új

1. táblázat

A társadalmi és üzleti érdekek közti feszültségek

TANULMÁNY	FESZÜLTSEGEK/ÁTVÁLTÁSOK	VIZSGÁLAT TÁRGYA, ALANYA
Siltaloppi et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elköteleződés eltérő célok mellett</li> <li>• Eltérő etikai értékek</li> <li>• Eltérő érdekek</li> </ul>	Feszültségek, CSR
Hahn et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyéni elképzelések vs. szervezeti megoldásokA szervezet hosszú vagy rövid távú elköteleződései mentén való berendezkedése</li> <li>• Jelenlegi intézményi nyomások vs. strukturális változások és új üzleti gyakorlatok</li> <li>• Homogenizálás vs. diverzifikáció</li> </ul>	Átváltások, vállalati fenntarthatóság (CS)
Hahn et al. (2010)	<p>Átváltások szintjei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes</li> <li>• Szervezeti</li> <li>• Iparági</li> <li>• Társadalmi</li> </ul> <p>Átváltások dimenziói:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eredmény</li> <li>• Idő</li> <li>• Folyamat</li> </ul>	
Doherty et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küldetéssel,</li> <li>• Pénzügyi erőforrásokkal és</li> <li>• Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek</li> </ul>	Feszültségek, társadalmi vállalkozások
Mason & Doherty (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálása</li> <li>• Testületi tagok közötti érdekellentétekkel kapcsolatos feszültségek</li> <li>• Termelői részvétel okozta feszültségek</li> <li>• Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek</li> </ul>	
Siegner et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feszültségek gazdasági és társadalmi célok között</li> <li>• Feszültségek társadalmi célok között</li> </ul>	
Smith et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítményhez,</li> <li>• Szervezéshez,</li> <li>• Elköteleződéshez és</li> <li>• Időhorizontokhoz kapcsolódó feszültségek</li> </ul>	

Forrás: saját szerkesztés

*Etikai dilemmák* olyan helyzetek, melyekben legalább két egymással versengő etikai érdek ütközik: a társadalometikai követelmények ellentétesek a vállalati etikai követelményekkel (Knox, 2020). Van Cranenburgh és Arenas (2014) szerint a társadalmi felelősségvállalás során felmerülő etikai dilemmák forrásai: társadalmi és üzleti eredmények eltérő időtávja, társadalmi eredmények mérhetőségi problémája, valamint a társadalmi célok melletti hosszú távú elköteleződés szükségessége.

Átváltások (trade-off) a *fenntartható vállalatok* jellemzői és olyan helyzetek, amikor üzleti, környezeti és társadalmi célok nem érhetők el egyidejűleg (Hahn, Pinkse, Preuss & Figge, 2015). Átváltásoknak négy szintje (személyes, szervezeti, iparági és társadalmi), valamint három dimenziója (eredményekre, időtávra és folyamatokra vonatkozó) különböztethető meg (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

A *CSR integrációval* kapcsolatos szervezeten belüli feszültségek azok, melyek a CSR és üzleti tevékenységek egyidejű megvalósítása kapcsán jelentkeznek (Siltaloppi,

üzleti módszereket szükséges alkalmazni a makroszintű fenntarthatóság érdekében, illetve (4) piaci érdek a koncentráció, központosítás és homogenizálódás, de ezek a diverzitás ellen hatnak, holott az ökoszisztémák ellenálló képességének alapját az adja (Hahn et al., 2015). Lüscher és Lewis (2008) ugyancsak a szervezeti paradoxonok között említi a szervezéssel kapcsolatos paradoxonokat: különböző célok elérése érdekében különböző szervezeti struktúrára van szükség.A fenti, konvencionális vállalkozások vonatkozásában feltárt átváltások és feszültségek mellett a szakirodalomban megjelennek kifejezetten *társadalmi vállalkozásokat* vizsgáló kutatások, melyeket az átláthatóság érdekében csoportokba rendezve mutatunk be.

Feszültséget generálhat, hogy a társadalmi vállalkozások hogyan tudják támogatni a gazdasági és társadalmi célokat egyaránt (Mason & Doherty, 2016). Smith és szerzőtársai (2013) ezt a teljesítménnyel kapcsolatos, míg Doherty és szerzőtársai (2014) a küldetéssel kapcsolatos feszültségekbe sorolta. Különböző célok elérése érdekében



egymással inkonzisztens lépések szükségesek (Siegnier et al., 2018), az eltérő célokhoz pedig egyszerre lehet szükség a szervezet erőforrásaira (pénzügyi és humán) (Doherty et al., 2014; Lüscher & Lewis, 2008). Míg a vizsgálatok középpontjában jellemzően a társadalmi és gazdasági célok egymásnak feszülése áll (Mason & Doherty, 2016; Jenner, 2016; Smith et al., 2013), Siegnier és szerzőtársai (2018) feszültséget találtak a társadalmi célok között is. Primecz és szerzőtársai (2021) szerint viszont feszültség helyett inkább az eltérő célok együttélése jellemző, sokszor a gazdasági tevékenység segítette a társadalmi cél megvalósulását, és nem mindig ütköztek a célok és tevékenységek.

A *célok mérhetősége* is feszültséget teremthet: míg a gazdasági eredmények mérése objektív mutatókkal lehetséges, addig a társadalmi eredmények mérése jóval nehezebben – ha egyáltalán – számszerűsíthető (Jenner, 2016; Primecz et al., 2021; Van Cranenburgh & Arenas, 2014). A *humán erőforrás* kapcsán felmerülő feszültség, hogy a társadalmi küldetés eléréséhez vagy hatékonysághoz és profittermeléshez szükséges képességekkel rendelkező, vagy hátrányos helyzetű alkalmazottakat foglalkoztasson a szervezet (Smith et al., 2013), hiszen a megfelelő szak tudás befolyásolja a vállalkozás sikerességét (Borzaga & Solari, 2004). Feszültséget teremthet a versenyképes fizetések biztosítása is (Doherty et al., 2014). A társadalmi vállalkozások sikerességét befolyásolja az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak aránya (Sharir & Lerner, 2006), valamint feszültség lehet az önkéntesek esetenként hiányos kompetenciái és szak tudása (Doherty et al., 2014). Társadalmi vállalkozásokban a *kockázatviselők széles köre* van jelen, ami eltérő, egymással versengő elvárások jelenlétét eredményezi (Doherty et al., 2014; Siegnier et al., 2018). Belső és külső szereplők értékeinek különbözősége akadályt jelenthet a társadalmi vállalkozásoknak (Primecz et al., 2021). Szervezetben belüli különböző csoportok eltérő célok melletti elköteleződése egy szervezeti paradoxon (Lüscher & Lewis, 2008), és szintén konfliktust generálhat (Primecz et al., 2021). Továbbá feszültséget okozhat, hogy az alkalmazottak *gazdasági vagy társadalmi célok mellett köteleződtek-e el*, illetve, miként kezeljék a munkavállalók közötti értékkülönbségeket (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013), ezért a különböző csoportok érdekeinek és értékeinek összhangba hozatala a társadalmi vállalkozók feladata (Mason & Doherty, 2016). Társadalmi vállalkozások esetén gyakran tapasztalható ellenállás a piaci szemlélettel szemben (Tóth et al., 2011), holott a hagyományos üzleti stratégiák alkalmazása alapvető fontosságú tartós társadalmi hatásának elérése érdekében (Jenner, 2016).

*Időhorizonttal* kapcsolatos feszültség, hogy míg a társadalmi hatás elérése hosszú távú időperspektívát igényel, az üzleti eredmények rövid távon jelentkeznek (Bosma, Schott, Terjesen & Kew, 2016; Hubai, 2017; Siegnier et al., 2018; Smith et al., 2013). A vállalkozások ezért szembesülnek a dilemmával, hogy hogyan képes a szervezet rövid és hosszú távon is tervezni, illetve miként kezelje a hosszú és rövid távú célok ütközését (Smith et al., 2013). A *szervezeti forma* kiválasztása is feszültségeket generálhat (Smith, 2013), hiszen gyakran befektetők, elérhető támogatások, vállalkozás vélt gazdasági igényei befolyásolják, például

hozzáférést a finanszírozási forrásokhoz vagy legitimitás megszerzését, valamint adóminimalizálást (Jenner, 2016). Azonban a kettős elköteleződésből, a nehézségeken túl előnyök is származnak, például hogy a hibrid szervezeti működésnek köszönhetően a szervezeti legitimitáció megerősödik, a szervezet könnyebben jut forrásokhoz (humán és pénzügyi), illetve segít a társadalmi problémákra kreatív megoldásokat találni, melyek innovációkat eredményeznek (Primecz et al., 2021).

## A kutatás módszertana

Kutatásunk során arra *kerestük a választ*, hogy milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek a társadalmi vállalkozások működésében? Mind a kérdésfelvetés, mind a szakirodalomban fellelhető csekély, témával foglalkozó kutatást az támasztotta alá, hogy a téma *kvalitatív megközelítést* igényel, így *félig strukturált egyéni mélyinterjú*s módszertant választottunk. Az interjúk felvétele 2018 második negyedévében zajlott, így a COVID-19 járvány hatása nem befolyásolta a kapott eredményeket, ezáltal általánosabb képet kaphattunk a feszültségekről, mintha egy járványhelyzetre jellemző, speciális működést igénylő időszakban készültek volna az interjúk.

Az interjúkat több kapcsolódó kutatáshoz együttesen vettük fel, így három nagy kérdéskörrel beszélgettünk interjúalanyainkkal a felvezető rész után: feszültségek, motivációk/célrendszer, valamint innovációs tevékenységük. Viszont jelen tanulmányban a feszültségekhez kapcsolódó eredményeinket összegezzük. Az együttes megkérdezést indokolta, hogy többszöri felkérés esetén csökkenhetett volna az interjúadási hajlandóság. Továbbá, egyszeri felkeresés során a célokhoz és innovációhoz kapcsolódó kérdések előhoztak olyan problémákat, melyek feszültségek is, így e döntés még támogatta is a feltáró jelleget.

A társadalmi vállalkozói interjúk előtt, egy társadalmi vállalkozókra specializálódott üzleti tanácsadóval készítettünk *szakértői interjút*, mely (1) sorszámot kapott. A szakértői interjút négy okból tartottuk fontosnak:

1. segített megérteni a hazai társadalmi vállalkozókat és környezetüket, mely kiemelten hasznos feltáró kvalitatív kutatásnál (Babbie, 2008),
2. támogatott minket a társadalmi vállalkozóknak szóló interjúfónál pontosításában, relevánsabb kérdések feltételében, akár kevésbé beszédes interjúalanyoknál is,
3. a szakértő több potenciális interjúalanyt ajánlott, így nem csak alkalmasabb interjúalanyokat tudtunk megkeresni, de ajánlásnak köszönhetően szívesebben is válaszoltak megkeresésünkre, valamint
4. a szakértőt is megkérdeztük a feszültségekről és ezen információkat is felhasználtuk kutatási eredményeinkhez.

*Interjúalanyaink felkutatására* három fő csatornát használtunk több körben, 1) megkérdezett szakértő által ajánlott vállalkozók, 2) részvétel társadalmi vállalkozóknak szóló rendezvényen, 3) társadalmi vállalkozókat célzó pályázat

nyerteseinek átnézése. Fő kiválasztási kritériumunk a választott társadalmi vállalkozás definíciónak való megfelelés volt. A megfelelést szakértő ajánlásai, rendezvényen elhangzott bemutatkozások, illetve pályázati oldalon talált leírások alapján vizsgáltuk. Az interjúalanyokat személyesen (rendezvényen, kézműves piacon) vagy e-mail formájában kerestük fel és 17 megkeresett társadalmi vállalkozóból 9 válaszolt pozitívan. Habár a céltudatos mintavétel egyik típusa, a maximum variációs mintavétel módszer használata nem volt tudatos részünkről, utólag megállapítható, hogy jól illeszthető, és a minta releváns szempontok (gazdasági tevékenység, társadalmi célok és működési idő) szerint diverznek mondható (Krátki & Kiss, 2021; Patton, 1990). Az *interjúk során* két félig strukturált interjúfonalat használtunk, egyet a szakértői interjúhoz, egyet a társadalmi vállalkozók megkérdezéséhez. Mindkét esetben előre meghatározott témakörök mentén zajlott az interjú, de nyitottak voltunk új, nem várt kérdéskörök felbukkasására is a kutatás feltáró jellege miatt. Az interjúalanyok előzetes beleegyezését követően az interjúról hangfelvételt készítettünk, melyeket utána begépeztünk a pontosabb és könnyebb visszakövethetőség céljából.

Az *adatelemzés* több lépcsőben történt. Első körben egymástól függetlenül elvégeztük az interjúk részletes kódolását, hogy mérsékeljük a szükségszerűen jelentkező kutatói szubjektivitást. Nyitott elemzési módszertant használtunk, törekedve a megismert elméletek figyelmen kívül hagyására. E körrel az volt a célunk, hogy rendelkezésünkre álljon két egymástól függetlenül létrehozott lista a feszültségekről, valamint egy-egy lehetséges feszültség-csoportosítás. A második körben ütköztettük feszültség-listáinkat, míg konszenzusra nem jutottunk egy közösben, majd elkezdtük csoportosítani a feszültségeket. Többkörös csoportosítás végén eljutottunk az eredményeinknél bemutatott háromszintes modellhez, ahol vannak főcsoportjaink, azon belül alcsoportok, melyek tartalmazzák a feszültségeket.

## A minta bemutatása

A kutatás során kilenc társadalmi vállalkozóval és egy szakértővel készítettünk interjút. Utóbbi egy regionálisan jelentős társadalmi vállalkozásokra specializálódott üzleti tanácsadó szervezet vezetőjével, aki jelentős rálátással rendelkezik a helyi társadalmi vállalkozókra. A megkérdezett társadalmi vállalkozók, egy kivételével (7), a dél-alföldi régióban működnek. Jogi forma szerint négy megkérdezett vállalkozás működik egyesületként (3; 4; 6; 8), három szociális szövetkezetként (2; 9; 10), valamint egy alapítványként (5) és egy kft-ként (7). A társadalmi vállalkozások sok esetben mikro- vagy kisvállalkozások (Primecz et al., 2021), ezzel összhangban, az általunk vizsgált szervezetek többnyire mikrovállalkozások voltak (kevesebb, mint 10 alkalmazott), de akadtt köztük már 19 fős kisvállalkozás is (6). A mintába több kezdő társadalmi vállalkozó került, akiknek szervezete 1-2 éves működést tudhatott maga mögött az interjú elkészültekor (2; 7; 8; 10), de több olyan vállalkozás volt, melyek három évnél régebben működnek (3; 4; 5; 6; 9) (1. ábra).

1. ábra

## A vizsgált társadalmi vállalkozások gazdasági és társadalmi tevékenységei

	GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉG	TÁRSADALMI TEVÉKENYSÉG
2.	Termékek (bútorok, faliképek) gyártása és felújítása	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
3.	Kézműves termékek gyártása és foglalkozások tartás	Speciális betegségben szenvedők támogatása, foglalkoztatása
4.	Bölcsőde üzemeltetés és bébiszitter szolgáltatás	SNI gyerekek fejlesztése, integrálása; hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
5.	Kézműves termékek gyártása	Közösség hátrányos helyzetű fiataloknak; hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
6.	Kézműves termékek gyártása	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása; közösségépítés
7.	Tanácsadás, mentoring és befektetés közvetítés	Társadalmi vállalkozók népszerűsítése kockázati római ellátási lánc kialakítása
8.	Művészeti termékek gyártása (3D fali panelek)	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
9.	Gyümölcslé és brikket készítése	Egészséges életmód terjesztése; rövid ellátási lánc kialakítása
10.	Játszóház üzemeltetés; alkotó foglalkozások tartása; ismeretterjesztés	Hátrányos helyzetű gyerekek segítése; roma integráció segítése

Forrás: saját szerkesztés

## Empirikus eredmények bemutatása – feszültségek struktúrája, diszkusszió

Jelen fejezetben először röviden bemutatjuk a kettős célrendszerből fakadó kihívásokat. Ezt követően ismertetjük a feszültségek struktúráját diszkusszív módon, reflektálva meglévő elméletekre, empirikus eredményekre.

Az interjúk alapján a társadalmi vállalkozások megkísérelnek alternatívát nyújtani a társadalmi problémák kezelésére, a piacgazdaság keretein belül („*Lehet jól tenni, társadalmilag, környezetileg hasznos dolgot csinálni, de ugyanakkor a piacból megélni. Hogy ez a kettő el tud férni egymás mellett. Kéz a kézben tud járni*” -7). A szakértő szerint, a társadalmi vállalkozás koncepciója alkalmas arra, hogy a társadalmi célokért dolgozó szervezetek a „*társadalmi céljaikat kiszámíthatóbban tudják megvalósítani*” (1).

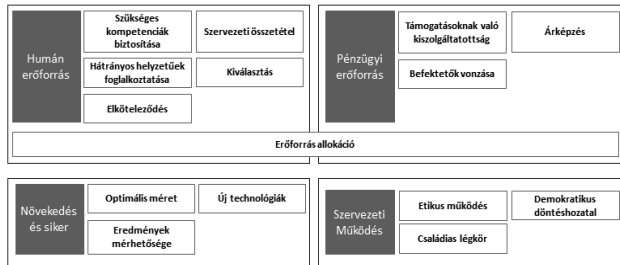
Megjelent továbbá a *gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága*, „*tehát, hogy olyan nagy a különbség a két gondolkodás, a két dolog között.*” (2). Megfogalmazódik a probléma, hogy „*két fejjel gondolkodni, üzleti és társadalmi szemmel is nézni, az nagyon nehéz*” (1). Megjelenik a kettősfókuszú gondolkodás fontossága („*Nem lehet úgy csinálni valamit, hogy ha a gazdasági érdeket nem veszed figyelembe csak a társadalmi, akkor civil leszel. És előbb-utóbb ugyanazokkal a problémákkal fogsz szembesülni, mint amivel a civil szféra szembesül. Ha csak a gazdasági érdekeket veszed figyelembe, akkor ugyanolyan problémákkal fogsz szembesülni, mint a for-profit. Ugyanolyan társadalmi károkat fogsz okozni.*” -7). A kettős elköteleződés eredményeként a társadalmi tevékenységek visszavethetik a gazdasági eredményességet („*Nálunk a pénz nem az Isten, ezért sokkal inkább folyik olyan tevékenység, ami nem pénzértéki, és ez egy kicsit visszaveszi a gazdasági tevékenységünket*” -2).

A hibrid működés okozta feszültségeket több tanulmány azonosította (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013), de ez nem minden kutatásban körvonalazódott egyértel-

műen, például Primecz és szerzőtársai (2021) kutatásában feszültség helyett inkább a két szempont együttélése volt jellemző. Kutatásunk során a következő feszültségcsoportok rajzolódtak ki (2. ábra).

2. ábra

**A társadalmi vállalkozások működésében a kettős elköteleződésből fakadó feszültségek**



Forrás: saját szerkesztés

**Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek**

Első főcsoport a *humán erőforrásokhoz* kapcsolódó feszültségeket négy alcsoportba rendszerezve tartalmazza: szükséges kompetenciák biztosításával, hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával, elköteleződésével, szervezeti összetétellel és kiválasztással kapcsolatos feszültségek. Ezeket a 2. táblázat foglalja össze, majd egyesével is kifejtjük őket.

**A szükséges kompetenciák biztosítása**

Feszültség keletkezik a *szükséges kompetenciák biztosítása* kapcsán, azaz a társadalmi vállalkozások esetén „*kell egy apparátus, egy olyan emberállomány, aki üzleti szempontból tudja nézni a dolgokat és egy másik, aki pedig társadalmi szempontból*” (1). A gazdasági/üzleti kompetenciák hiánya markánsan jelentkezett a vizsgált vállalkozások esetében (2, 3, 5, 6, 7, 8), ilyen hiányzó kompetenciák a versenytárs-ellenőrzés, tervezés, árazás és értékesítés. Míg társadalmi kompetenciák hiánya csak egy esetben jelentkezett (5).

2. táblázat

**A humán erőforrással kapcsolatos feszültségek**

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
<b>Szükséges kompetenciák biztosítása</b>	Társadalmi célok eléréséhez szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottak	Alkalmazottak rendelkezzenek gazdasági célok eléréséhez szükséges képességekkel (hatékonyság és profittermelés)	– Társadalmi vagy gazdasági célok megvalósításához szükséges képességekkel és értékrenddel rendelkezzenek az alkalmazottak? – Hogyan érjen el gazdasági sikereket, illetve társadalmi eredményeket megfelelő képességekkel rendelkező humán erőforrás nélkül?
<b>Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása</b>	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása társadalmi cél	Minél hatékonyabb munkavégzésre alkalmas munkavállalók alkalmazása	– Hogyan valósítható meg egyszerre hátrányos helyzetűek foglalkoztatása és gazdasági eredményesség? – Hogyan növelhető hátrányos helyzetű foglalkoztatottak produktivitása és általuk előállított termékek versenyképessége? – Hogyan lehet meghatározni a termék/szolgáltatás profitábilis árát? – Hogyan biztosítható a profittermelés szükséges különleges bánásmód eredményezte többletköltségek mellett?
<b>Elköteleződés</b>	Társadalmi célok mellett elkötelezett alkalmazottak és érintettek	Gazdasági célok mellett elkötelezett alkalmazottak és érintettek	– Hogyan növelhető az elköteleződés különböző célok mellett? – Hogyan kezelhetők eltérő érdekek a vállalkozáson belül? – Hogyan növelhető az elköteleződés piacinál alacsonyabb bérek vagy akár önkéntes munkavégzés mellett? – Hogyan hozhatók összhangba az eltérő mértékű elköteleződés miatti eltérő elvárások?
<b>Szervezeti összetétel</b>	Minél több adott társadalmi problémában érintett foglalkoztatása és bevonása	Adott társadalmi problémában érintettek kis számának foglalkoztatása és bevonása	Milyen arányban legyenek jelen az adott társadalmi problémában közvetlen módon érintettek?
<b>Kiválasztás</b>	Kiválasztás társadalmi érdekek vezérelte folyamat	Kiválasztás gazdasági érdekek vezérelte folyamat	Hogyan hozhatók összhangba a kiválasztással kapcsolatos gazdasági és társadalmi célok?
<b>Erőforrás-allokáció</b>	Humán erőforrás társadalmi célokra való allokálása	Humán erőforrás gazdasági célokra való allokálása	Mire fordítsa a vállalkozás a munkavállalóinak szaktudását és munkaidejét?

Forrás: saját szerkesztés



A társadalmi vállalkozások bevételszerző képessége erősen kapcsolatban áll a vállalkozásban lévő üzleti orientációval, képességekkel és kompetenciákkal (Bereczk & Bartha, 2019), de a társadalmi vállalkozók is a legfontosabb sikertényezőnek a szakértelmet tekintik (G. Fekete et al., 2017). Számukra kihívás az üzleti szakemberek támogatása (Sivathanu & Bhise, 2013), így üzleti készségek, képességek hiánya kiemelt problémájuk (Jenner, 2016; Varga, 2015). A kompetenciákkal kapcsolatos feszültségeket mások szervezési (Smith et al., 2013) vagy humán erőforrással kapcsolatos feszültségek közé sorolták (Doherty et al., 2014).

### A hátrányos helyzetűek foglalkoztatása

Markánsan jelent meg a *hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatás* feszültség alcsoport, melyen belül három kategória található. Első kategória azon feszültségek csoportja, ahol a hátrányos helyzetűek kevésbé képesek *hatékony munkavégzésre, és produktivitásuk* elmarad a nem hátrányos helyzetű társaikéhoz képest („Nagy hátrány, hogy hátrányos helyzetű embereket vannak be a foglalkoztatásba, és abból kell várat építeniük. Egy hátrányos helyzetű ember, mondjuk egy közfoglalkoztatott, vagy egy hosszú ideje állást kereső embert úgy foglalkoztatni, hogy vele közösen profitot termeljenek, az egy nagyon nehéz vállalkozás.”-1). Feszültséget teremt, hogy sok társadalmi vállalkozás explicit célja a hátrányos helyzetű munkavállalók segítése alkalmazásukon keresztül, ez sokszor hátráltatja a gazdasági célok elérését („Azzal nem szabad foglalkozni, hogy most van keze, van lába, lát-e vagy nem lát, és hogy rosszul van-e, ül-e vagy áll, hanem a termelésnek a folyamatába kellene beállítani tőkés szemléletmódon.”-2).

Feszültséget erősíti, hogy ugyan a fogyatékkal élő munkavállalók megbízhatóbb munkaerőnek bizonyulnak, de szélesebb körű foglalkoztatásuk legfőbb akadálya a korlátozott munkaképesség, a speciális foglalkoztatás többletköltsége, valamint az információhiány (Dajnoki, 2011). Továbbá a fogyatékkal élő munkavállalók önértékelése alacsonyabb, mely önbeteljesítő jóslatként ronthatja teljesítményüket és az általuk elérhető szint alatt fognak teljesíteni, így ezzel szükséges foglalkozni (Csillag, Toarniczky & Primecz, 2018).

Másik ide tartozó feszültség, hogy képességek hiányában a hátrányos helyzetű munkavállalók nem minden esetben képesek a versenytársakéhoz hasonló *minőségű termék/szolgáltatás* előállítására („Senkit sem fog érdekelni a vásárlók közül, hogy jaj de kedves, ez nem olyan jól néz ki, de azért megveszem. Nem. Itt kőkeményen ugyanolyan jó minőségű terméket és szolgáltatást kell letenniük, mint azoknak, akik nem sérültekkel, nem volt közfoglalkoztatottakkal, alacsony iskolai végzettségűekkel dolgoznak.”-1). A vállalkozások törekednek olyan termékek és szolgáltatások előállítására, „amivel meg tudunk felelni a piaci elvárásoknak” (5). Korábbi kutatások is igazolták, hogy a megfelelő minőség biztosítása kihívást jelent a társadalmi vállalkozásoknak (Borzaga & Solari, 2004; Sivathanu & Bhise, 2013).

A hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazásával kapcsolatos utolsó feszültség abból fakad, hogy esetükben *gyakran érzékenyebb, elfogadóbb attitűdre* van szükség, mint nem hátrányos helyzetű társaiknál, mert ők „*nehezebben kezelhetőek*” (5), és ez többlet energiáfordítást követel a vállalkozóktól („Az elvárás tőlük sokkal nehezebb. El lehet várni, csak nem teljesítenek, sokat kell ezért dolgozni... valakinek konkrétan megmondod határozottan a dolgot, elfogadja, de a pszichésen sérült embernek szépen kell mesélni, egyszer, kétszer, hússzor mesélni kell, mindig türelmesen, nem szabad rászólni, mert akkor vége van a világnak.”-5). Megfogalmazódik az is, hogy „Van ilyen, hogy gazdaságilag, ha csak azt számolnám, akkor nem ez a legjobb. A kisgyerekes anyukákkal nagyon sokat beteg a gyerek. Nagyon sokszor otthon kell lenniük.” (4). Van, hogy a vállalkozóban is belső feszültséget hoz létre az érzékenyebb munkavállalók kezelése („Bolondok között az orvos is megbolondul.”-5). Korábbi kutatások szerint is számos kihívás forrása a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása (Kriskó, 2019), például nem feltétlenül elegendő, hogy egy elkülönített, akadálymentesített területet hoznak létre a fogyatékkal élő munkavállalók részére, hiszen ez növelheti a kirekesztés és diszkrimináció szintjét, hanem munkahelyi szocializáció során kell érzékenyíteni a munkatársakat, a jövőbeli könnyebb közös munkavégzés érdekében (Csillag et al., 2018).

Az alcsoportba sorolt eredmények (hatékony munkavégzés, minőség, érzékeny attitűd) összecsengenek Smith és szerzőtársai (2013) szervezési feszültségeivel, mely szerint feszültségként jelentkezik, hogy a társadalmi küldetés eléréséhez szükséges képességekkel rendelkező, a hatékonysághoz és profittermeléshez szükséges képességekkel rendelkező, vagy hátrányos helyzetű alkalmazottakat foglalkoztasson a szervezet.

### Elköteleződés

A humán erőforrások főcsoporton belül, a harmadik nagy alcsoport az *elköteleződéshez* kapcsolódó feszültségeket tartalmazza. A vállalkozás tagjainak eltérő mértékű elköteleződése és aktivitása jellemző, ami megnehezíti a működést („Van 2-3 ember, aki zizeg-mozog, a többiek pedig passzív befogadók...”-1). Az elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek egyrészt abból fakadnak, hogy az alkalmazottak és érintettek meggyőződéseik alapján, különböző mértékben köteleződnek el a *gazdasági és társadalmi célok mellett*, holott mindkettőre szükség van („El kell dönteni, hogy nekünk jó mikor készítjük és jó kis szabadidő-eltöltés, vagy azért hogy legyen belőle bevételünk, vagy mind a kettő. Az lenne az ideális, a kettőt összehozni.”-3). Megfogalmazódik, hogy „*akik a civil szférából jönnek, ott túlnyomórészt van egy ilyen túlzott ügyfókusz,....az összes többi, amúgy a for-profit szférában muszájként elkönyvelt tevékenységet nem csinálnak, vagy nem megfelelően csinálnak.... hajlamosak ezeket átugrani, hogy majd valami lesz.*” (7).

Az eltérő mértékű elköteleződés miatt eltérő elvárások, preferenciák alakulnak ki a *munkarendet* és a *kifizetésekkel kapcsolatos rugalmasságot* illetően is („Könnyedén túllépjük a munkaidőkeretet, nem hat óra lesz vagy



nyolc óra, hanem sokkal több, jövünk szombat-vasárnap és a többi. Ezt tud működni egy ilyen körben, de hogy ha már nem családi körben, akkor igenis számít a nyolc és a többi és tudni kell egyértelműen menedzselni, finanszírozni és maga a munkaszerződésben is lebonyolítani. ... De hogy ha mi nem kapunk fizetést ötödikéig, akkor megkapjuk nyolcadikán vagy tizedikén, majd megszűnik a dolog, de kifelé ezt nem tudom az alkalmazottal, hogy ne haragudj, de majd egy hét múlva lesz fizetés vagy maradnod kell mindenképpen négy órát, mert különben nem tudjuk megvalósítani a dolgot.” -9).

Moss és szerzőtársai (2011) szerint a társadalmi vállalkozásoknál a társadalmi érdekek túlsúlya jellemző, habár céljaikban a gazdasági érdekek is viszonylag magas szinten jelen vannak, valamint Primecz és szerzőtársai (2021) eredményei szerint az üzleti cél – ha egyáltalán jelentős volt –, a társadalmi célt támogatta. Sharir és Lerner (2006) szerint az elköteleződés, a vállalkozás sikerének egyik tényezője. Elköteleződéssel kapcsolatos feszültségek több szerzőnél is megjelentek (Smith et al., 2013; Siltaloppi et al., 2020) és míg van ahol küldetéssel kapcsolatos feszültségek alcsoportjaként (Doherty et al., 2014), máshol társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségekként találhatók meg (Mason & Doherty, 2016).

Meggyőződéseken túl, az elköteleződés különbözősége fakadhat abból is, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzően a *piacinál alacsonyabb munkabéreket, keresetet* képesek biztosítani, ami feszültségeket szül („Többszörösét megkereshettem vidéman, mint amit itt, de akarom valamit, amit, és azt csináljuk is.” -9), illetve, hogy a közfoglalkoztatási bértámogatási programokra jellemző alacsony munkabér alulmotiváltságot eredményez („A közfoglalkoztatottak kevés pénzért dolgoztak, és így is álltak hozzá.” -5).

Több kutatás igazolta, hogy a társadalmi vállalkozások számára kihívás a munkavállalók megtartása (Sivathanu & Bhise, 2013; Varga, 2015) és toborzása (Varga, 2015), ennek oka lehet a versenyképes fizetés és karrierlehetőség biztosításának hiánya (Doherty et al., 2014; Jenner, 2016; Varga, 2015).

A társadalmi vállalkozások erősen alapoznak az önkéntes munkavégzésre és habár az önkéntesek toborzása a társadalmi vállalkozások erőssége, az nem alkalmas hosszú távú tervezés alapjául szolgálni (Jenner, 2016), mert esetükben nem várható el olyan mértékű elköteleződés, mint a fizetett alkalmazottak részéről („Én ugyanúgy működök önkéntesként, mint ha pénzt kapok érte, de ezt nem lehet elvárni mindenkitől, sőt senkitől.” -3). Ráadásul az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak aránya befolyásolja a vállalkozások sikerességét (Sharir & Lerner, 2006). Doherty és szerzőtársai (2014) a piaci bérek biztosításával és az önkéntes munkával kapcsolatos feszültségeket szintén a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek között említik.

### Szervezeti összetétel

A humán erőforrások főcsoport negyedik alcsoportja a *szervezeti összetétel*. Ennek kapcsán kirajzolód-

dott, hogy feszültséget szül, ha „*csak betegek vannak az egyesület vezetésében*” (3). Habár társadalmi cél az adott társadalmi problémában közvetlenül érintettek minél szélesebb körű bevonása, gazdasági érdekek megvalósíthatósága érdekében fontos, hogy a „*kívülről jövő is lássa a dolgokat, aki nincs benne annyira ebben az egészben*” (3).

Eredményünk összecseng Mason és Doherty (2016) termelői részvétel okozta feszültségek eredményével, valamint Smith és szerzőtársai (2013) szervezési feszültségek kategóriája alatt említi a szervezeti összetételt.

### Kiválasztás

A *kiválasztás* kapcsán felmerülő feszültségek azért jelentkeznek, mert az olyan társadalmi érdekek vezérelte folyamat, mely gazdasági szempontból nem minden esetben eredményes előnyös döntést („*A felvétel az tényleg úgy történik, hogy egyszerűen csak beszokik oda valaki, és egy idő után már nincs pofánk azt mondani, hogy nem fizetünk valami fizetést*” -2). A kiválasztás mint feszültség megjelenik Sivathanu és Bhise (2013), valamint a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségeknél Doherty és kutatótársainál (2014) is. Csillag és kutatótársai (2018) szerint az se mindegy, hogy kiválasztás során egy adott fogyatékossgal élő személyt keresnek egy már ilyen célra kialakított munkakörbe, vagy inkább a szervezetbe illeszkedést követően igazítják a kiválasztott személyhez a munkakört, hiszen a két megközelítés eltérő kihívásokat jelent.

### Erőforrás-allokáció

A humán erőforrás főcsoport utolsó alcsoportja az *erőforrás-allokációval* kapcsolatos feszültségeket tartalmazza azaz, hogy a szervezetnek döntenie kell, hogy a meglévő – jellemzően szűkös – humán erőforrást gazdasági vagy társadalmi célok megvalósítására fordítsa (Szűcsné, Markovics, & Sasvári, 2015) („*Nincs olyan, hogy elküldjük a tanodás gyerekeinket, mert éppen fizetős vendégünk van*” -10). Míg Doherty és szerzőtársainál (2014) a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek része, addig Mason és Doherty (2016) munkájában már elkülönülten az erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségként jelent meg. Varga (2015) megállapította, hogy ha az alaptevékenység és a vállalkozási tevékenység megvalósításában ugyanazok a munkatársak vesznek részt, gyakran ez a választás a vállalkozás rovására történik. Az erőforrás allokáció alcsoport a pénzügyi erőforrások főcsoporton belül is helyet kapott.

### A pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek

Pénzügyi erőforrások főcsoportban három alcsoport található: támogatásoknak való kiszolgáltatottságból, befektetők vonzásából és árképzésből kapcsolódó feszültségek. Ezeket a 3. táblázat foglalja össze. A társadalmi vállalkozásokra jellemző erőforrás-pluralitás (Borzaga & Tortia, 2007; Jenner, 2016), jellemző volt a vizsgált vállalkozások esetén is.

A pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek

	Társadalmi érdek	Gazdasági érdek	Feszültség
<b>Támogatásoknak való kiszolgáltatottság</b>	Minél szélesebb körű társadalmi szerepvállalás.	– Minél szűkebb körű társadalmi szerepvállalás. – Vállalkozás gazdasági eredményességének növelése.	Milyen mértékű társadalmi szerepvállalás lehetséges az önfenntartás mellett?
<b>Befektetők vonzása</b>	Minél jelentősebb társadalmi eredményesség.	Minél jelentősebb gazdasági eredményesség.	Milyen mértékű társadalmi szerepvállalás lehetséges, hogy képesek legyenek befektetők vonzásához szükséges eredményességre?
<b>Árképzés</b>	Ár meghatározása költségbe- lés alapján. (Alacsonyabb hatékonyság megtérítése céljából.)	Ár meghatározása piaci igények, fizetőképesség szempontjából.	Hogyan határozható meg a termék/szolgá- tás profitábilis ára?
<b>Erőforrás- allokáció</b>	Vállalkozás bevételeinek társadalmi célokra való fordítása.	Vállalkozás bevételeinek gazdasági célokra való fordítása.	Mire fordítsa a vállalkozás a bevételeket?

Forrás: saját szerkesztés

### Támogatásoknak való kiszolgáltatottság

A pénzügyi támogatásoknak való kiszolgáltatottsággal kapcsolatos feszültségek központi szerepet kaptak és abból erednek, hogy a társadalmi szerepvállalás növekedésével, a külső erőforrásoknak való kiszolgáltatottság is nő (Jenner, 2016). Emiatt a pályázatok mind induláskor, mind fenntartáskor fontos pénzügyi forrást jelentenek („támogatás nélkül nem tudnánk ezeket megvalósítani” –2). A társadalmi vállalkozások túlzottan függenek külső pályázati forrásoktól (Sharir & Lerner, 2006), sőt gyakran a kevésbé piacképesek támogatásfüggökké válnak (Primecz et al., 2021). Továbbá a pályázati források kiszámíthatatlansága nehezíti a működést, valamint vannak pályázatok, melyek nem elérhetőek előfinanszírozási követelményeik miatt. Az indulótöke bevonását nehezítik a pályázati rendszer anomáliái, illetve feltételeik rugalmatlansága már a tervezési fázisban torzíthatják az elképzeléseket (Varga, 2015), ráadásul a támogatások bizonytalansága a működés bizonytalanságát okozza (G. Fekete et al., 2017).

### Befektetők vonzása

A befektetők vonzásával kapcsolatos feszültségek onnan erednek, hogy a vállalkozás minél szélesebb körű a társadalmi szerepvállalással bír, annál nehezebb számára a befektetők vonzása (Tóth et al., 2011). Megfogalmazódik, hogy egyrészt „a társadalmi vállalkozások nem érettek arra, hogy befektetőt tudjanak bevonní” (7), másrészt pedig, hogy „nagyon kevés olyan befektető van, aki nyitott arra, hogy társadalmi vállalkozásba fektessen be. Tehát leegyszerűsítve elégedjen meg egy alacsonyabb növekedésű rátával egy alacsonyabb profitrátával viszont társadalmi hatást érjen el. Tehát ők még inkább pénzfókuszúak még itt Magyarországon.” (7). Jelenleg a befektetők kockázatkerülők (Tóth et al., 2011) és nincsenek olyan befektetők a magyar piacon, akik társadalmi hatás kedvéért lemondanának a pénzügyi haszon egy részéről (Varga, 2015). Továbbá a befektetőknek való megfelelési kényszer a szervezet számára eredetileg ér-

tekesnek tekintett társadalmi célok eltűnéséhez vezethet (Primecz et al., 2021).

### Az árképzés

A pénzügyi erőforrások főcsoporton belül vannak az árképzéssel kapcsolatos feszültségek, melyek a gazdasági tevékenységekből származó bevételek növelését nehezítik. A versenyképes piaci ár kialakítása ugyanis ellentmondásos a költségbebecslések elvégzésével („Hogy hány munkóra van benne, aki csinálja mennyire súlyos a fogyatékos-sága, mennyire nehéz ez neki, akkor ugye az alapanyagok – festék ilyesmi mégiscsak pénzbe kerül – és akkor kiderült, hogy ez nem járható út, mert olyan magas árakat kellett volna, mert volt, ami olyan sok óra ráfordítással készült, hogy nagyon nagy lett volna az ár.” -3). Másrészt, ugyan induláshoz nagy segítséget nyújtanak a pályázati források, az árképzést mégis megnehezíthetik („Mi még úgy indultunk, hogy a pályázati időszakban ingyenes volt a szolgáltatás... az árakat így elég sokáig alacsonyabb áron tartunk, mint amilyen a piaci ára lett volna és ezt nem így kellett volna csinálni.” -4). Dilemmaként merül fel, hogy meghatározzák-e az árakat, vagy adományt kérjenek érte a vásárló által meghatározott összegben. Árak kialakításának nehézségei Szűcsné Markovics és Sasvári (2015) kutatásában is megjelentek.

### Az erőforrás-alkokáció

Az erőforrás-alkokációval kapcsolatos feszültségek alcsoportot egyaránt tartalmazza a humán és pénzügyi erőforrások főcsoport. Feszültségeket szül, hogy a bevételeket gazdasági, vagy társadalmi célokra fordítsák. („Igen, kellene ez, kellene az. 30 ezer Ft kb. tíz helyre kellene, mi legyen belőle” –5). A pet,míg , de Varga (2015) kutatásában is megjelentek. Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségeket Doherty és szerzőtársai (2014) fő csoportjai között; míg Mason és Doherty (2016) erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek között szerepelteti, de Varga (2015) kutatásában is megjelentek.

## A növekedéssel és sikerrel kapcsolatos feszültségek

A növekedés és siker főcsoporton belül három alcsoport szerepel: optimális mérettel, eredmények mérhetőségével és termelési mód megválasztásával kapcsolatos feszültségek. Ezeket a feszültségeket a 4. táblázat összegzi.

et al., 2013). Másrészt a gazdasági eredmények rövid távon, a társadalmi hatások hosszú távon jelentkeznek (Bosma et al., 2016) és a vállalkozásnál trade-off helyzet alakul ki, hogy melyik időtávra rendezkednek be (Hahn et al., 2015). Ez a feszültség több kutatás során felbukant ugyan eltérő helyen: eredmény és idő dimenzió-

4. táblázat

A növekedéssel és sikerrel kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
<b>Optimális méret</b>	Túlzott növekedés akadályozhatja a társadalmi célok elérését.	Növekedés gazdasági érdek.	Hogyan határozható meg az optimális méret?
<b>Eredmények mérhetősége</b>	– Társadalmi eredmények nehezen mérhetők, hosszú távon jelentkeznek. – Sikernek társadalmi eredmények számítanak.	– Gazdasági eredmények könnyen mérhetők, rövid távon jelentkeznek. – Sikernek gazdasági eredmények számítanak.	– Hogyan mérhető eredményesség? – Hogyan határozható meg a sikeresség?
<b>Új technológiák</b>	Új technológiák bevezetése sértheti a társadalmi érdekeket.	Új technológiák bevezetése támogatja a gazdasági célokat.	Milyen termelési módot válasszanak?

Forrás: saját szerkesztés

### Az optimális méret

Első alcsoport az *optimális méret* kérdése, mely szerint a gazdasági láb erősítése a fenntartás feltétele, viszont túlzott mértékű növekedés nem kívánatos, mert a társadalmi célok ellen hathat („*Nem akar nagy lenni, óriási, nem akar tömegesen termelni. Mert akkor nem tud olyan jó minőséget előállítani. Ő az arany középúton akar haladni. Akar további hátrányos helyzetűeket bevonni, de nem akar olyan nagyra növekedni.*” -1). Az optimális méret megtalálásával kapcsolatos feszültség megjelent termékoldali megközelítésből, miszerint nem szeretnének „*egy lenni a polcról*” (9), illetve emberi oldalról is „*nem szeretnék egy gyárat, hanem szeretném látni, kivel dolgozok együtt*” (6), holott üzleti szempontból a növekedés, terjeszkedés a cél.

Ezzel összhangban, a „Valóban Felelős Vállalat” koncepciójának egyik alapelve az optimális méret elérése és megőrzése (Tóth, 2007). Győri (2012) szerint a kis méret, kisebb pozitív hatást gyakorol környezetére, mely korlátlan hálózatosodással vagy példamutatással lehet túllépni nagyobb hatás kifejtése érdekében.

### Az eredmények mérhetősége

Növekedés és siker főcsoport második alcsoportja az *eredmények mérhetőségével* kapcsolatos feszültségeket tartalmazza, azaz, hogy a gazdasági és társadalmi célok különbözőképpen mérhetők, és a siker meghatározását is nehezítik. Fontos a társadalmi hatások mérése, de ezt kevesen látják be (1), illetve az egyik vállalkozó szerint a társadalmi eredmények számszerűsítése nehezen megvalósítható.

A kihívás kettős: egyrészt gazdasági eredmények mérése objektív mutatókkal lehetséges, míg társadalmi eredmények mérése jóval nehezebb (Jenner, 2006, Smith

ba tartozó átváltás (Hahn et al., 2010), teljesítménnyel (Smith et al., 2013), társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültség (Mason & Doherty, 2016).

### Új technológiák

Az utolsó alcsoport a növekedés és siker főcsoporton belül az új technológiák bevezetésével kapcsolatos feszültségeket tartalmazza, melyek bevezetése növeli a hatékonyságot, de hátráltathatja a társadalmi célok megvalósulását („*Ez egy nehéz döntés, mert átme gyünk egy technikai vonalra... ugyanaz az eredmény lesz majd belőle, csak ez a varázslatos dolog, ahogy csorog a lé, az kimaradna belőle. Másrészt megmaradna akkor egy ember, a mérleg másik oldalán egy ember megtakarításáról beszélünk, ami nem feltétlenül azt jelenti, hogy kevesebben dolgozunk majd, hanem hogy hatékonyabbak tudunk lenni azon a vonalon és az az energia átcsoportosítható egy másik vonalra....*” -9).

Korábbi kutatások szerint az új technológiák megszerzése kihívást jelent a társadalmi vállalkozásoknak (Sivathanu & Bhise, 2013). Hahn és szerzőtársai (2015) szerint trade-off helyzetet generál, hogy a vállalat engedjen a jelenlegi intézményi nyomásoknak (profitérdekek), vagy nyitott legyen strukturális átalakítások és új gyakorlatok bevezetésére (társadalmi/környezeti érdek). Hahn és szerzőtársai (2010) korábbi kutatása alapján e feszültség az átváltások folyamat dimenziójába tartozik.

### Szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek

Utolsó főcsoportba a szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek tartoznak: etikus működéssel, családi légkörrel és demokratikus döntéshozattal kapcsolatos feszültségek. Ezeket a feszültségeket az 5. táblázat összegzi.



A szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
<b>Etikus működés</b>	Etikus működés társadalmi cél, hatása hosszú távon jelentkezik.	Túlzó mértékű etikusság rövidtávon hátráltatja a gazdasági eredményeket.	Hogyan állapítható meg az etikusság optimális mértéke?
<b>Családias léggör</b>	Családias léggör megteremtése társadalmi cél, hatása hosszú távon jelentkezik.	Túlzó mértékű családiasság rövidtávon hátráltatja a gazdasági eredményeket.	Hogyan állapítható meg a családiasság optimális mértéke?
<b>Demokratikus döntéshozatal</b>	Demokratikus döntéshozatal társadalmi érdek.	Demokratikus működés lassítja a döntéshozatalt.	Hogyan szervezhető a vállalkozás vezetése mindkét érdeket szem előtt tartva?

Forrás: saját szerkesztés

**Etikus működés**

Szervezeti működés főcsoport első alcsoportja az *etikus működéssel* kapcsolatos feszültségeket foglalja magába, és habár az etikus működés társadalmi cél és jellemző a társadalmi vállalkozókra (Bereczk et al., 2018; Szemán, 2017), túlzott mértéke rövid távon hátráltatja a gazdasági eredményeket (Török, 2000). Az etikusság tehát, sok esetben szemben állhat a gazdasági érdekekkel („*És ha elrontja? Azt az anyagot újra, hogy használjuk fel? Volt erre egy nagyon jó példa. Nem nagy dolog történt. Ügyetlenség miatt kiborult a shell lakk. 15.000 Ft egy ilyen kis egy liter shell lakk. Most mit mondjak? Fizesse ki? Felszedni a földről nem bírtuk, mert ez egy borzasztó helyzetet teremtetett...*” -2).

**Családias léggör**

Hasonlóan az etikus működéshez, a *családias léggör* is abból fakad, hogy a családias léggörteremtés társadalmi érdek, túlzott mértékű családiasság rövid távon viszont hátráltatja a gazdasági eredményeket („*Leülünk délben, van egy fél óra közös beszélgetés ebédszünet. Nem engedem, hogy egy óra legyen, azt sem engedem, hogy kettő, tehát betartjuk. Mindig elmondom mindenkinek, hogy gondoljatok arra, hogy most ha itt ülünk és beszélgetünk, akkor telik az idő, nincs termelés. Tehát, hogy azért megpróbálok ezt beszorítani egy keretbe.*” -2).

Társadalmi vállalkozások fókuszja a társadalmi jólléten van, azon dolgoznak, hogy élhetőbb környezetet teremtsenek, mely szemlélet tükröződik a szervezet működésében is (Sivathanu & Bhise, 2013).

**Demokratikus döntéshozatal**

Szervezeti működés utolsó alcsoportja, a *demokratikus döntéshozatal*, mely azon túl, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzője (Defourny & Nyssens, 2010b; Szemán, 2017), kihívások elé állíthatja a szervezeteket (Bakonyi, 2012), így feszültségek forrása lehet. Egyrészt azzal függ össze, hogy nem minden tag vesz részt aktívan a szervezet működésében („*Nehézkes, hogy tízfős a közgyűlés, összehívni, döntsünk, pedig fogalmuk sincs igazából arról, mi zajlik itt.*” -4), másrészt azzal, hogy gyakran – elsősorban szociális szövetkezet szervezeti forma esetében –, minden tagnak azonos súlyú szavazata van (Sze-

mán, 2017) („*Tehát amikor olyan döntést kell hoznunk, hogy lesz-e év végén osztalék, avagy nem, hogy hoztunk létre nyereséget, mondjuk kétmillió forintot és mitévők legyünk... Nagyon nehéz és nagyon komoly vitáink is vannak.*” -2). Tehát a demokratikus döntéshozatal társadalmi érdek, de lelassítja a döntéshozatalt, azaz gazdasági érdekek ellen hathat. Döntésekkel kapcsolatos felelősségvállalás szétosztásának kérdése is feszültségeket szülhet („*Én mindig azt tartom a legfontosabbnak, hogy demokratikus működés legyen. És a döntéshozatal legyen közös. Én nagyon szeretném azt is, hogy a felelősségvállalás is ne csak az enyém legyen, hanem picit a többiek is. Na, ez nem megy, hogy ők vállaljanak felelősséget...*” -3).

**Összegzés**

Tanulmányunk célja annak feltárása, hogy milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek társadalmi vállalkozások működésében, melyek fenntarthatósági kihívást jelentenek számukra. Kutatásunk hazánkban hiánypótlónak tekinthető, hiszen még kevés eredmény látott napvilágot e témában. A téma feltáró jellegéből adódóan a kutatás induktív jellegű, kvalitatív kutatás.

Eredményeinkből kirajzolódott a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős célrendszer, és hogy ezek kihívások elé állítják a vállalkozókat. A társadalmi vállalkozások működésében jelentkező feszültségek négy főcsoportba rendezhetők, melyek 15 alcsoportból állnak. A négy főcsoport a humán erőforrás, a pénzügyi erőforrás, a növekedés és siker, valamint szervezeti működés kapcsán felmerülő feszültségek.

Eredmények bemutatása során reflektáltunk a szakirodalmi eredményekre, összegzésként pedig megkíséreljük ezeket rendszerezni. A 6. táblázat tartalmazza a kutatás során azonosított feszültségcsoportokat, azok kiindulópontját képező kihívásokat, valamint a szakirodalom kapcsolódó feszültségeit.

Eredményeink egy része megfeleltethető korábbi kutatási eredményeknek, illetve vannak olyan csoportok is, melyek feszültségekről szóló modellekben eddig nem jelentek meg. Utóbbiak csoportjába tartozik a pénzügyi erőforrásokon belül a támogatásoknak való kiszolgáltatottság, befektetők vonzása és árképzés csoportok, a nő-



vekedés és siker főcsoporton belül az optimális méret, valamint szervezeti működéssel kapcsolatos főcsoporton belül az etikus működés, családi légkör és demokratikus döntéshozatal.

Eredményeink összegzése mellett fontos kiemelni kutatásunk korlátait. Mintavételből fakadó korlátnak tekinthető, hogy a vizsgálat alanyai jellemzően kisebb vállalkozások, és habár hazánkban ez a méretkategória az elterjedt, nagyobb társadalmi vállalkozások bevonása a vizsgálatba színesíthette volna az eredményeket. Továbbá, az adatgyűjtés időpontja nem csak előny, de korlát is lehet, hiszen a COVID-19 járvány okozta esetleges működésbeli változásokról jelen kutatás nem tud információval szol-

gálni, így ennek ellenőrzése jövőbeli kutatásokra hárul. Végül a téma érzékenysége is jelenthet korlátot, hiszen feszültségekről nem mindenki tud könnyen beszélni, sőt lehet, hogy egyes feszültségek nem is tudatosulnak, így interjúk kutatással korlátozottan megfigyelhetők. Erre adhat megoldást más kvalitatív módszerek használata, például részvételi akciókutatás, mely lehetőséget teremt a konvencionális kutatás/kutató előtt tabunak számító témák megvitatására (Málovics, 2019).

Létrehozott modellünk kutatók körében alapját képezheti a hazai társadalmi vállalkozások működésére jellemző feszültségeket leíró, szélesebb körű empirián nyugvó elméletnek, vagy akár az ezzel kapcsolatos

6. táblázat

Azonosított feszültségcsoportok, kiindulópontjukat képező kihívások és feszültségek

AZONOSÍTOTT FESZÜLTÉG FŐ- ÉS ALC SOPORTOK		FESZÜLTÉGEK KIINDULÓPONTJÁT KÉPEZŐ KIHÍVÁSOK	KORÁBBI KUTATÁSOKBAN FELTÁRT FESZÜLTÉGEK
Humán erőforrás	Szükséges kompetenciák biztosítása	Üzleti képességek és szakértelem, üzleti szemléletű emberek támogatása fontos az eredményessége érdekében (Bereczk & Bartha, 2019; G. Fekete et al., 2017; Sivathanu & Bhise, 2013) Üzleti képességek hiánya (Jenner, 2016; Varga, 2015)	Szükséges kompetenciák biztosításához kapcsolódó feszültség (Smith et al., 2013) Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültség (Doherty et al., 2014).
	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása	Fogyatékkal élők szélesebb körű foglalkoztatásának korlátjai (Dajnoki, 2011) Megfelelő minőség biztosítása nehézkes hátrányos helyzetűek foglalkoztatásakor (Borzaga & Solari, 2004; Sivathanu & Bhise, 2013) Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása kihívás elé állítja a vezetőket (Kriskó, 2019)	Szervezéshez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013)
	Elköteleződés	Társadalmi érdekek túlsúlya gazdasági érdekekkel szemben (Moss et al., 2011) Elköteleződés a sikerhez szükséges (Sharir & Lerner, 2006) Munkavállalók megtartása, versenyképes fizetések biztosítása és önkéntes munka anomáliáinak kezelése (Jenner, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Sivathanu & Bhise, 2013; Varga, 2015)	Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013; Siltalopp et al., 2020) Küldetéssel kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)
	Szervezeti összetétel	Érintettek túlzott súlya a foglalkoztatottak körében nem előnyös (Dajnoki, 2011)	Termelői részvétel okozta feszültségek (Mason & Doherty, 2016) Szervezéshez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013)
	Kiválasztás	Toborzás és kiválasztás kihívásai (Sivathanu & Bhise, 2013)	Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014)
	Erőforrás-allokáció	Jellemzően szűkös erőforrások (Szűcsné Markovics & Savári, 2015)	Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)
Pénzügyi erőforrás	Támogatásoknak való kiszolgáltatottság	Támogatások bizonytalansága, pályázati rendszer anomáliái és külső pályázati forrásoktól való túlzott függőség (G. Fekete et al., 2017; Sharir & Lerner, 2006; Varga, 2015)	–
	Befektetők vonzása	Befektetők kockázatkerülő hozzáállása a társadalmi vállalkozások esetén (Tóth et al., 2011; Varga, 2015)	–
	Árképzés	Árak meghatározása nehézséget jelent (Szűcsné Markovics & Sasvári, 2015)	–
	Erőforrás-allokáció	Társadalmi vállalkozások esetén erőforráshiány jellemző (Varga, 2015)	Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)

AZONOSÍTOTT FESZÜLTÉG FŐ- ÉS ALC SOPORTOK	FESZÜLTÉGEK KIINDULÓPONTJÁT KÉPEZŐ KIHÍVÁSOK	KORÁBBI KUTATÁSOKBAN FELTÁRT FESZÜLTÉGEK
Növekedés és siker	Optimális méret	-
	Eredmények mérhetősége	Teljesítményhez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013) Átváltások eredmény dimenziója (Hahn et al., 2010) Átváltások idő dimenziója (Hahn et al., 2010) Társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)
	Új technológiák	Átváltások folyamat dimenziója (Hahn et al., 2010)
Szervezeti működés	Etikus működés	-
	Családias légkör	-
	Demokratikus döntéshozatal	-

Forrás: saját szerkesztés

kvantitatív operacalizációnak. A társadalmi vállalkozásokban jelen levő feszültségek feltérképezése és jobb megértése segítheti a gyakorló társadalmi vállalkozók tudatosabb működését. Valamint eredményeink alapját képezhetik feszültségekezelési módszerek feltárását megcélzó kutatásoknak is, mely kutatókon túl, a társadalmi vállalkozók számára is fontos tanulságokra világíthatnak rá. Továbbá a létrehozott elmélet segíthet a döntéshozóknak jobban megérteni a társadalmi vállalkozók fenntarthatósági kihívásait, így hatékonyabban támogatni működésüket. Végül a kutatás során feltárt feszültségek alapján az elmélet kiterjesztésére is kísérletet lehet tenni, például CSR tevékenységet folytató vállalkozásokra vagy társadalmi értékteremtést fontosnak tartó munkavállalókra. Vannak szerzők, akik szorgalmazzák is egy általánosabb modell létrejöttét, mely egyszerre képes kezelni hagyományos és társadalmi vállalkozókat (Douglas & Prentice, 2019).

### Felhasznált irodalom

Agárdi, I., & Török, Á. (2020). Társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága és szerepe a társadalmi hatás kiterjesztésében. *Vezetéstudomány*, 51(12), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.01>

Babbie, E. (2008). *The basics of social research*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth. Chicago.

Bakonyi, Z. (2012). *Mire jó a szervezeti demokrácia? A korlátozott demokrácia modellje* (TDK dolgozat). Budapest: BCE, Vezetés és szervezés, kontrolling szekció.

Bereczk, Á., & Bartha, Z. (2019). A társadalmi vállalkozások piaci bevételszerző képességének meghatározó tényezői. *E-conom*, 8(1), 102-107 <https://doi.org/10.17836/EC.2019.1.102>

Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2018). Társadalmi vállalkozások az emberközpontság kontextusában. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 15(1), 68-81. <http://real.mtak.hu/92299/7/2.Tarsadalmivallalkozasokazemberkozpon-tusagkontextusaban-68-81.pdf>

Blackburn, R., & Ram, M. (2006). Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(1), 73-89. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620500419566>

Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409. <https://doi.org/10.5700/rausp1046>

Borzaga, C., & Solari, L. (2004). Management challenges for social enterprises. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London: Psychology Press. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203164679>

Borzaga, C., & Tortia, E. (2007). A szociális gazdaság szervezetei a vállalatelméletben. In *Szociális gazdaság nemzetközi megközelítésben, az OECD tapasztalatai tükrében* (pp. 6-45). Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.

Bosma, N., Schott, T., Terjesen, S., & Kew, P. (2016). *GEM Global Entrepreneurship Monitor – Special Topic Report: Social Entrepreneurship*. <http://gemconsortium.org/report/49542>

Bozsik, S., Szemán, J., & Olajos, I. (2019). A társadalmi innováció finanszírozási és jogi problémáinak tükröződése a szociális szövetkezetek esetében egy kérdőíves felmérés alapján. In „Mérleg és Kihívások” XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia (pp. 51-61). Miskolc: Miskolci Egyetem. <https://gtk.uni-miskolc.hu/files/15754/Konferencia%20kiadv%C3%A1ny%202019.pdf>

- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x>
- Csillag, S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgozónánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33-45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Csoba, J., Frey, M., G. Fekete, É., Lévai, M., & Soltész, A. (Eds.). (2007). *Szociális gazdaság kézikönyv*. Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.
- Dajnoki, K. (2011). Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. *Acta Scientiarum Socialium*, (34), 85–93. <https://journal.uni-mate.hu/index.php/asc/article/view/240/2683>
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). For-Profit Social Ventures. In M. L. Kourlisky & W. B. Walstad (Eds.), *Social Entrepreneurship* (pp. 1-26). Dublin: Senate Hall Academic Publishing.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In R. Mosher-Williams (Eds.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* (pp. 39-66). Indianapolis: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA). <https://www.ashoka.org/sites/default/files/2019-11/Research%20on%20Social%20Entrepreneurship%20-%20Understanding%20and%20Contributing%20to%20an%20Emerging%20Field.pdf#page=39>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010a). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231-242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Douglas, E., & Prentice, C. (2019). Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 99, 69-79. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.031>
- G. Fekete, É., & Solymári, G. (2004). A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-magyarországi régióban. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 1, 32-78. [https://www.strategiaifuzetek.hu/files/79/2004\\_2.pdf](https://www.strategiaifuzetek.hu/files/79/2004_2.pdf)
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2017). *Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc: Miskolci Egyetem. [https://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](https://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf)
- Győri, Zs. (2012). Ökológiaileg-orientált vállalkozások Magyarországon. In *Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj 2.* (pp. 73-89). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/978/1/fenn2012\\_Gyori\\_Zsuzsanna.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/978/1/fenn2012_Gyori_Zsuzsanna.pdf)
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Tradeoffs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hubai, L. (2007). Beágyazott dilemma: A munkaerőpiaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások hibrid jellegének vizsgálata. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 20-39. [https://matarka.hu/koz/ISSN\\_1786-1594/vol\\_14\\_no\\_1\\_2017/ISSN\\_1785-1594\\_vol\\_14\\_nol\\_2017\\_020-039.pdf](https://matarka.hu/koz/ISSN_1786-1594/vol_14_no_1_2017/ISSN_1785-1594_vol_14_nol_2017_020-039.pdf)
- Jenner, P. (2016). Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. *Social Enterprise Journal*, 12(1), 42–60. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2014-0042>
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., & Obschonka, M. (2019). Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *Journal of Business Venturing*, 34(4), 608-624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003>
- Kiss, J., Primecz, H., & Toarniczky, A. (2020). Patterns of inclusion: social enterprises targeting different vulnerable social groups in Hungary. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1806101>
- Knox, B. (2020). Employee Volunteer Programs are Associated with Firm-Level Benefits and CEO Incentives: Data on the Ethical Dilemma of Corporate Social Responsibility Activities. *Journal of Business Ethics*, 162, 449-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4005-0>
- Krátki, N., & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány*, 52(1), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Kriskó, E. (2019). Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása. In Á. Jenei (Eds.), *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában* (pp. 38-44). Budapest: Nemzeti Közszerzői Intézet; Közigazgatási Továbbképzési Intézet. <https://nkrepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13549/Egyenlo%20banasmod%20a%20vezetoi%20munkaban.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through para-



- dox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Málovics, Gy. (2019). Tudás létrehozása társadalmi hatással karöltve: A részvételi akciókutatás (RAK) megközelítése. *Magyar Tudomány*, 180(8), 1147–1157. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.8.5>
- Mason, C., & Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136, 451–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- Mihály, M. (2017). Mít értünk társadalmi vállalkozások alatt? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101–115. <https://www.strategiaifuzetek.hu/2017-1-8>
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805–830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány*, 50(10), 61–73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2021). Társadalmi és üzleti célok és tevékenységek kombinálása magyarországi társadalmi vállalkozásoknál – Fókuszban a romákat, a nőket és a fogyatékkal élő embereket támogató szervezetek. *Kovács*, 25(1-4), 1–26. <https://doi.org/10.14267/kov.2021e2>
- Putzer, P., & Bányai, E. (2019). A CSR egyik lehetséges jövője, a társadalmi vállalkozó és a társadalmi vállalkozói attitűd mérése. *Marketing & Menedzsment*, 53(Különszám), 15–25. <https://doi.org/10.15170/MM.2019.53.EMOK.02>
- Renko, M. (2012). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1045–1069. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00522.x>
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Roh, T. H. (2016). The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. *Procedia Computer Science*, 91, 502–511. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.129>
- Sastre – Castillo, M. S., Peris-Ortiz, M., & Danvila-Del Valle, I. (2015). What is Different about the Profile of the Social Entrepreneur? *Nonprofit Management & Leadership*, 25(4), 349–369. <https://doi.org/10.1002/nml.21138>
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs, *Journal of World Business*, 41(1), 6–20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>
- Siegner, M., Pinkse, J., & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission, *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314–1324. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>
- Sitaloppi, J., Rajala, R., & Hietala, H. (2020). Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 174, 507–527. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Sivathanu, B., & Bhise, P. (2013). Challenges for Social Entrepreneurship. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management* (Special Issue for National Conference on Recent Advances in Technology and Management for Integrated Growth). <https://www.ijaiem.org/RATMIG-2013/MGT%2025%20Challenges%20for%20Social%20Entrepreneurship.pdf>
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A., & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463–478. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.14932abstract>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Szemán, J. (2017). Szociális szövetkezetek gazdálkodásának jellegzetességei. *Pénzügy-számvitel füzetek* 3. 48–69.
- Szücsné Markovics, K., & Sasvári, P. L. (2015). A társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezők, különös tekintettel a finanszírozási nehézségekre. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12(2), 83–93. [http://real.mtak.hu/30420/1/szmk\\_sp.pdf](http://real.mtak.hu/30420/1/szmk_sp.pdf)
- 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>
- Takács, S. (2021). Managing the Flow Experience-The Dilemmas of Participatory Governance in Hungarian Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1874487>
- Tóth, G. (2007). *A Valóban Felelős Vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, KÖVET-INEM Hungária.



- Tóth, L., Varga, É., & Varga, P. (2011). *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*. NESST EUROPE Nonprofit Kft.
- Török, A. (2000). Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben. Az alkalmazott üzleti etika néhány elméleti és módszertani kérdése. *Közgazdasági Szemle*, 47(11), 918-931. <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00065/pdf/torok.pdf>
- Török, Á., & Agárdi, I. (2020). Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerláncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 51(4), 74-84. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.07>
- Van Cranenburgh, K. C., & Arenas, D. (2014). Strategic and Moral Dilemmas of Corporate Philanthropy in Developing Countries: Heineken in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Ethics*, 122, 523–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1776-1>
- Varga, É. (2015). *A társadalmi vállalkozások ökoszisztémája*, <http://www.nesst.org/wpcontent/uploads/2014/05/A-társadalmi-vállalkozások-Ökoszisztémája.pdf>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, O. D., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

# FOGYASZTÓI MAGATARTÁS A LIKVID MODERNITÁSBAN – SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS A LIKVID FOGYASZTÁSRÓL CONSUMER BEHAVIOUR IN LIQUID MODERNITY – A LITERATURE REVIEW OF LIQUID CONSUMPTION

A legújabb kor technológiai vívmányai és a digitalizálódás az élet számtalan területén eredményez újszerű jelenségeket, nem kivétel ez alól a fogyasztói magatartás sem. A materialista, birtoklásra alapuló fogyasztás mellett egyre nagyobb teret nyer az időszakos hozzáféréssel elérhető javak és szolgáltatások fogyasztása. Ilyen többek között a jármű- és ingatlanmegosztás, illetve az előfizetéses digitális tartalom fogyasztása. A fogyasztók nem csak a birtoklás terhe alól mentesítik magukat, de az úgynevezett likvid fogyasztói magatartásokkal könnyebben elégítik ki gyorsan változó igényeiket és preferenciáikat is. A jelenség az elmúlt bő egy évtizedben került a kutatások fókuszába, a témával foglalkozó nemzetközi tanulmányok közel egyharmadát 2020-ban publikálták. E tanulmány célja a likvid fogyasztás eddigi kutatási eredményeinek összegzése, és annak a hazai tudományos szakirodalomba való bevezetése. A szakirodalmi áttekintés alapján számos jövőbeli kutatási irány vázolható. A legfontosabb a megosztásalapú (sharing) fogyasztáson túlmutató hozzáférés-alapú fogyasztás, illetve a likvid fogyasztás komplex vizsgálata a fogyasztói magatartás szempontjából.

**Kulcsszavak:** hozzáférés alapú fogyasztás, likvid fogyasztás, fogyasztói magatartás

Recent digitalisation and technological innovations are bringing new phenomena to many areas, and consumer behaviour is no exception. In addition to materialistic, possession-based consumption, the consumption of goods and services with temporary access is gaining ground. These include car and property sharing, and the consumption of digital content on subscription. Consumers not only relieve themselves of the burden of ownership, but also find it easier to satisfy their rapidly changing needs and preferences through so-called liquid consumption. This phenomenon has been the focus of significant research over the past decade, with nearly a third of international studies published in 2020 exploring the topic. This paper aims to summarise the research results on liquid consumption and to introduce them into the Hungarian academic literature. Based on the literature review, several future research directions can be outlined. The most important is the complex analysis of access-based consumption beyond sharing in terms of consumer behaviour.

**Keywords:** access-based consumption, liquid consumption, consumer 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.

## Szerző/Author:

Kisfűrjesi Nóra<sup>a</sup> (nora.kisfurjesi@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. Hofmeister-Tóth Ágnes<sup>a</sup> (agnes.hofmeister@uni-corvinus.hu) Professor Emerita

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

A cikk beérkezett: 2021. 11. 19-én, javítva: 2022. 04. 28-án és 2022. 06. 02-án, elfogadva: 2022. 06. 09-én.  
The article was received: 19. 11. 2021, revised: 28. 04. 2022, and 02. 06. 2022, accepted: 09. 06. 2022.

A XXI. század társadalmát a megnövekedett mobilitás és a szilárd társadalmi intézmények, normák gyengülése jellemzi (Bauman, 2000). Ezek a változások tükröződnek a fogyasztásban, és megjelenik a személyes mobilitás, változtathatóság és változékonyág szükséglete a fogyasztói magatartásban is (Binkley, 2008). Reneszánszát éli a megosztáson alapuló közösségi gazdagság, és további kategóriákkal bővül a fizikai birtoklással szemben időszakos hozzáféréssel elérhető szolgáltatások

és termékek köre. Ilyen például a szórakozás területén megjelenő streaming szolgáltatások, vagy akár a sportolásban, főleg a COVID-19 óta, egyre hétköznapiabbá váló online és streamelt edzések. De a termékgyártó vállalatok is igyekeznek online eléréssel és szolgáltatással bővíteni piacaikat. Ilyen például az Xbox játékkonzolokat és videójátékokat gyártó vállalat, amely a Gamepass online játékkönyvtár bevezetésével a konzollal nem rendelkező fogyasztók felé nyitott 2017-ben, és kétszámjegyű növe-

kedést tart fent azóta is az üzletágban (Tassi, 2021). A jelenségnek újabb löketet ad a koronavírus-járvány hatására „berobbant” digitalizáció, mely során további területek vonódnak be az online felhasználás világába, vagy fejlesztik a már korábban is meglévő jelenlétüket. A hozzáféréssel bevonzott fogyasztókat azonban más fogyasztói magatartás jellemző, melynek megismerése szükséges ahhoz, hogy a belőlük fakadó marketingkihívásokra megfelelő megoldásokat dolgozzanak ki.

A hozzáférés-alapú fogyasztás túlmutat a megosztás-alapú gazdaságon (sharing economy), és lehetővé teszi a fogyasztás úgynevezett likvid természetűvé válását. Az angol nyelvű szakirodalomban „liquid” szóval leírt fogyasztás jellemzője, hogy rövid időtartamra szól, hozzáférése alapul és dematerializált (Bardhi & Eckhardt, 2017), amely leglátványosabban a gyorsan változó fogyasztói igények és preferenciák kielégítésében mutatkozik meg. A likvid fogyasztás, mint jelenség, kiegészíti, és egy újabb árnyalattal bővíti a fogyasztói magatartás eddig ismert típusait.

A birtoklásalapú (szolid) fogyasztás és a hozzáférés-alapú, illetve likvid fogyasztás között különbség figyelhető meg mind a motiváció, mind a döntési modell vagy akár az attitűd terén. Ennek kutatása bő egy évtizedes múltra tekint vissza, és még számos területe feltárásra vár. A hozzáférés-alapú és likvid fogyasztás témájával foglalkozó nemzetközi tanulmányok száma 2015 óta mutat ugrásszerű növekedést (Trenz, Frey & Veit, 2017; Agarwal & Steinmetz, 2019; Hossain, 2020). Az újszerű fogyasztáshoz kapcsolódó fogalmak és modellek köre dinamikusan gyarapszik, és további kutatásokat sürgetnek a témával foglalkozó akademikusok. E tanulmány célja a hozzáférés-alapú és likvid fogyasztásról 2021 augusztusáig megjelent nemzetközi szakirodalom áttekintése, illetve a témában folytatandó későbbi kutatások megalapozása, lehetséges kutatási irányok felvázolása.

## Társadalmi változások, likvid modernitás

A XX. század végén megjelenő digitalizációval az emberiség és a társadalmak fejlődése új szakaszba ért. Az információtechnológiai innovációk intenzív változást hoznak: rövid idő alatt, nagymértékben és több területet érintően formálják át a társadalmi ökoszisztémát. A munkaerőpiacon megjelenő robotizáció és mesterséges intelligencia leértékeli az emberi munkaerőt, sok esetben ki is váltja azt. A technológiai fejlődés tehát amellett, hogy számtalan előnnyel bír, aláássa a munkaerőpiac és a fogyasztás törekeny rendszerét, amelyre a társadalom támaszkodik, és egy sérülékeny társadalmat eredményez (Dholakia & Firat, 2019; Cohen, 2017). Erről a sérülékeny társadalomról Zygmunt Bauman lengyel szociológus és filozófus ír részletesen 2000-ben megjelent *Liquid Modernity* című művében. Bauman (2000) a likvid modernitás fogalmát metaforaként használja a kortárs társadalomban fellelhető állandó mobilitás és változás állapotának leírására, illetve annak hatására az egyénekre, kapcsolataikra és a gazdaság egészére. Ilyen hatások például a tér és idő lebomlása a fogyasztásban, vagy az, hogy az egyének a saját szintjükön próbálják megoldani igényeik kielégítését: globális és

lokális fogyasztás együttélése, az individualizmus és a közösségi újrászerveződések együttes erősödése a fogyasztásban. Bauman (2000) szerint a társadalom korábban szilárd intézményei és normái meggyengülnek, „szilárdból” „folyékonyá” válnak, a társadalom tagjainak élete privatizálódik, így a társadalom egésze elveszti áttekinthetőségét, érthetőségét. A társadalmat alkotó egyének egyszerre dinamizálódnak és mobilizálódnak, ugyanakkor elbizonytalanodnak, hiszen megszűnnek vagy jelentősen átalakulnak a korábbi biztonsági hálót nyújtó közösségi kapcsolódások (Bauman, 2000). Ez a bizonytalan társadalmi légkör megváltoztatja a fogyasztói magatartás előfeltételeit (Cohen, 2017) és megjelennek azok a fogyasztói motivációk, melyek alapot szolgáltatnak a hozzáférés-alapú és likvid fogyasztás kialakulásának és terjedésének.

Bauman (2000) egyénekre hulló, likvid társadalmából hiper-individualista fogyasztók nőnek ki. A technológia fejlődésével és az újszerű üzleti modellek megjelenésével a legújabb kor fogyasztói páratlan szabadsággal találják magukat szemben, melyben kifejezhetik önmagukat és igényeiket. A szabadság ugyanakkor további bizonytalanságot eredményezhet, így megjelenik az úgynevezett pszeudo-individualizmus is (Adorno, 2001), melyben a fogyasztóknak az egyénre szabhatóság mellett megmarad a lehetőségük biztonságosan és kényelmesen beleolvadni a tömegfogyasztásba is (Adorno, 2001).

Bár Bauman (2000) a társadalom egyénekre hullásáról ír, ez nem valósul meg teljes mértékben, a társadalmat továbbra is csoportok, közösségek összessége adja. Jacobsen (2008) szerint azonban bár az ember leggyakrabban magányosan vadászik, néha kifizetődőbb és biztonságosabb számára csoportban vadászni a likvid modernitás korában is. Ezt a jelenséget igazolja akár a megosztásalapú gazdaságot üzemeltető közösségek megjelenése is, illetve a likvid fogyasztásban előtérbe kerülő, információcserét elősegítő társadalmi kapcsolódások is (Bardhi & Eckhardt, 2017).

Változik azonban a társadalmi csoportok és rétegek közötti kapcsolat a likvid társadalomban. A különböző csoportok erőforrásokhoz és információhoz való hozzáférése a korábbiaknál nagyobb mértékben különbözhet egymástól, amely társadalmi egyenlőtlenséget szít (Puntoni, Reczek, Giesler, & Botti, 2021). Az információtechnológiai újítások az egyik oldalon kényelmesebbé és gondtalanabbá teszik a fogyasztók életét, a másik oldalon viszont bizalmatlanságot és diszkriminációt eredményeznek, melyek a társadalomban frusztrációhoz, elégedetlenséghez vezethetnek (Dholakia, & Firat, 2019).

A legújabb kori társadalom egyensúlya tehát törekeny, a társadalomban növekszik az egyének szerepe, ugyanakkor nem szűnnek meg a csoportok sem. A társadalomban uralkodó bizonytalanság légkörére nem csak az egyének válaszolnak (individualizmus, pszeudo-individualizmus), de maguk a fogyasztói csoportok is reagálnak: rugalmasabbak, demokratikusabbak lesznek, sőt funkciókat (például minőségbiztosítás, disztribúció) vesznek át gyártóktól. A fogyasztásban megjelennek az úgynevezett prosumerek, mellyel elmosódik a gyártó és fogyasztó közötti éles határvonal (Dholakia, & Firat, 2019).

A társadalmon belül az egyének életstílus-prioritásai is változnak. Az erőforrások szűkössége miatt kiemelkedő prioritássá válik például a fenntarthatóság. A technológiai megoldások és az információbőség lehetővé teszi a személyre szabott és egyre nagyobb mértékű kényelmi fogyasztást. Így változnak az igények kielégítésének eszközei is: például öngondoskodás új formájaként aposztrofálja a társadalom a Netflix „zsinórban” nézését, és új bulizási formának az otthonmaradást és Netflix-nézést („Netflix and chill”) (Young, 2016).

Bár ezek a társadalmi változások nem minden országban és régióban ugyanolyan módon mennek végbe (például egy kerékpármegosztó relevánsabb egy nagyvárosban, mint egy kisvárosban), a likvid modernitás globálisan jelen van és hat a fogyasztók életére. Ez a társadalmi jelenség ágyaz meg és ad kiváló táptalajt a következőkben bemutatandó hozzáférés-alapú és likvid fogyasztásnak is.

### A kutatás módszertana

A likviditás koncepciójának különböző tudományterületeken történő megfogalmazásait félig szisztematikus, illetve integrált szakirodalmi áttekintés módszertanával lenne lehetőségünk vizsgálni, mely módszertanok egy-egy összetett terület megértését szolgálják (Snyder, 2019).

Tanulmányunk azonban a likviditást a fogyasztói magatartáson belül vizsgálja, így a szakirodalmi áttekintés módszertanát alkalmazzuk. A szakirodalmi áttekintés során a kutatási kérdés szempontjából általunk legfontosabb fogyasztóimogatartás- és marketingdiszciplínában megjelent kutatásokat dolgoztuk fel. A tanulmány elsődleges célja a likvid fogyasztás alaposabb megismerése, az eddigi kutatási eredmények összegzése, és annak a hazai tudományos szakirodalomba való bevezetése. A tanulmány másodlagos célja a jövőbeli kutatások megalapozása és a lehetséges kutatási irányok kijelölése. Ennek megfelelően a kutatási kérdéseket a következőképpen fogalmaztuk meg:

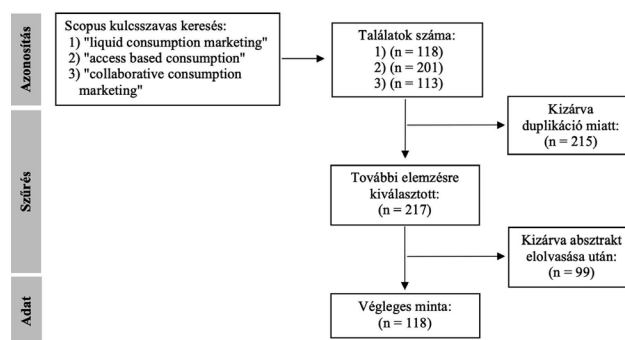
- a. Milyen elméletek, modellek születtek az elmúlt időszakban a likvid fogyasztás témakörében?
- b. Milyen gyakorlati kihívásokat azonosított eddig a szakirodalom a marketingszakma számára a likvid fogyasztással kapcsolatban?

A szakirodalom gyűjtése Scopus adatbázisból történt. A Scopus a világ legnagyobb tudományos katalogizáló oldala, amely széleskörűen lehetővé teszi tudományos cikkek és absztraktok elérését. A „liquid consumption” keresőszó a nemzetközi szakirodalomban is sok esetben a kutatási területünktől eltérő találatot eredményezett, elsősorban energiahordozókhoz, természettudományokhoz kapcsolódó tanulmányokat. A likvid fogyasztást marketing szempontból leíró cikkek többsége hozzáférés-alapú és megosztásalapú fogyasztási helyzeteken keresztül mutatták be a jelenséget. A keresés során így a „liquid consumption marketing”, „access-based consumption” és „collaborative consumption marketing” kulcsszavakat használtuk. Az angol nyelvű kulcsszavak magyar megfelelőire, mint „hozzáférés-alapú fogyasztás”, „együttműködés-alapú

fogyasztás” és „likvid fogyasztás”, a Scopus adatbázis nem tartalmazott tanulmányokat. A keresésben nem állítottunk be időkorlátot, így a 2021 augusztusáig megjelent összes cikket listáztuk. A keresésbe nem került be a „sharing economy” kulcsszó, mivel a hozzáférés-alapú fogyasztás túlmutat a megosztásalapú fogyasztáson (lásd lentebb), és kifejezetten egy tágabban értelmezett jelenség feltérképezése volt a cél. A „Sharing economy” kulcsszó keresésre egyébként a Scopus adatbázis 9589 tételt listáz 2021 augusztusáig bezárólag. A tanulmányban használt célzott keresés kumuláltan 432 tételt tartalmazó listát eredményezett, melyben a kulcsszavakra közölt cikkek között jelentős átfedés volt. A duplikációk megtisztítása után még egy szűrés következett. A listában felbukkanó, főleg a technológia témakörhöz kapcsolódó, illetve a kutatási kérdések szempontjából irreleváns cikkek kizárását követően 118 tanulmányt dolgoztunk fel (1. ábra).

1. ábra

### A szakirodalom kiválasztásának folyamata

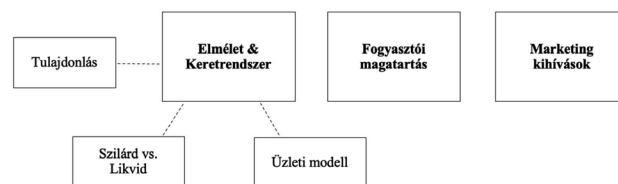


Forrás: saját szerkesztés

A cikkek átolvasása és kategorizálása után három témakör rajzolódott ki, mely témakörök a tanulmány szerkezetét is adják a későbbiekben: 1) elméleti alapot és keretrendszert adó értekezések, 2) fogyasztói magatartást empirikusan vizsgáló tanulmányok, 3) gyakorlati marketingkihívásokat ismertető és arra választ kereső cikkek.

2. ábra

### A kutatási területek összefoglaló ábrája



Forrás: saját szerkesztés

A kutatási téma életgörbéjét jellemzi, hogy a legkorábbi cikket 2010-ben publikálták, illetve a 118 vizsgált cikk közel egyharmadát (36 db) 2020-ban publikálták. A cikkeket kronológiailag vizsgálva, az időrendben korábbi cikkek jellemzően az elméleti alapokról és keretrendszerről való értekezések, míg a fogyasztói magatartás és marketingkihívások empirikus vizsgálatának jelentős része közelmúlt-



ban publikált tanulmányok. Az elméleti alapok azonban jelenleg is frissülnek, ráadásul gazdagsága miatt további három alcsoportba osztható: a) tulajdonlás (ownership), b) a fogyasztás szilárd és likvid természetéről való értekezések, c) üzleti modelleket vizsgáló tanulmányok (2. ábra). A szakirodalmi áttekintés a továbbiakban ezekre is kitér.

## Fogalmi meghatározások

A közösségi, a megosztásalapú, az együttműködés-alapú és a hozzáférés-alapú jelzők gyakran szerepelnek a szakirodalomban ugyanannak a jelenségnek leírására egymást helyettesítve, ám a definíciókat alaposan tanulmányozva lehetőség van a megkülönböztetésükre (3. ábra).

A megosztáson alapuló gazdaság nem modern kori találmány, a kezdetektől kíséri az emberi közösségeket. Belk (2014b, p. 1595) úgy fogalmazott, a „megosztás az emberiséggel egyidős jelenség, míg az együttműködő („collaborative”) fogyasztás és a közösségi („sharing”) gazdaság az Internet korában született jelenségek”. Ezzel összhangban a szakirodalom is csak bő húsz éve foglalkozik az együttműködés-alapú és a közösségi gazdasággal célzottan. A közösségi gazdaság (sharing economy), vagy magyarul kifejezöbben a *megosztásalapú gazdaság*, 2011-ben került be aktívan a köztudatba az Airbnb és Uber gyors és figyelemreméltó sikerei nyomán (Martin, 2016).

Belk (2014a) szerint a „valódi” megosztás altruisztikus motivációkon alapszik, mely társadalmi közvetítés útján megy végbe, egy közösségorientált gyakorlat (Ozanne & Ballantine, 2010; Albinsson & Perera, 2012), egy „nem-kölcsönös pro-social viselkedés” (Benkler, 2004). Ide sorolható az önkéntes kölcsönadás, csere, újraosztás, ételmegosztás. Ezzel szemben a kigyűjtött tanulmányokban vizsgált *megosztásalapú fogyasztás* Belk (2014a) értelmezése szerint „pszeudo” megosztás, melyet a piac közvetít jellemzően utilitárius motivációkból kiindulva, „profit elérése miatt, közösségi érzések nélkül és a kölcsönösség elvárásával” (Belk, 2014a, p. 7). A haszonelvű, megosztáson alapuló fogyasztás körébe tartozik a magántulajdon bérbeadása, bármely eszköz bérbeadása pénzben kifejezett ellenértékért cserébe, illetve a közösségi közlekedés is. Belátható, hogy Belk (2014a) állításával szemben, a megosztáson alapuló fogyasztás már az Internet kora előtt is létező gyakorlat volt. Az egyesült államokbeli Minneapolisban például már 1904-ben is jegyeztek hivatalos kerékpárkölcsönzőt (Cohen, 2017), és ugyanígy a monarchia korabeli Magyarországon is adtak bérbe ingatlanokat magánemberek egymás között. Annyiban viszont egyet érthetünk Belkkel (2014a), hogy az Internet megjelenése adott lehetőséget olyan platformok kialakulásának, ahol virágzásnak indulhatott mind a *megosztásalapú: business-to-consumer (B2C)*, mind az *együttműködés-alapú fogyasztás: consumer-to-consumer (C2C)* vagy *peer-to-peer (P2P)*. A szakirodalomban ez a kettő fogalom kerül legtöbbször átfedésbe. Ebben a tanulmányban viszont kettő, jól elkülöníthető fogalomként szerepelnek a továbbiakban. Míg a B2C megosztásban egy üzleti előállítón keresztül zajlik a megosztás (pl. MOL Limo autómegosztás), addig a C2C vagy P2P megosztás két egyenrangú

partner között zajlik, ahol a folyamat ugyanazon szereplője egyszerre előállítója és fogyasztója is a megosztásnak (pl. Oszkár telekocsi rendszer). A megosztásalapú fogyasztás e két típusa között különbség mutatkozik ugyan az üzleti modellben, de koncepcionális alapjuk megegyezik: a fogyasztás tárgya nem cserél gazdát, a tulajdonjoga nem kerül át, csak a hozzá való hozzáférés biztosított.

Az *együttműködés-alapú (C2C, P2P)* fogyasztás során „egy platformüzemeltető összeköti a fogyasztót, hogy időszakosan használjon egy vele egyenrangú szolgáltató eszközeit, amely szolgáltató hozzáférést biztosít ezekhez az eszközökhöz és ezáltal szolgáltatást nyújt” (Benoit, Baker, Bolton, Gruber, & Kandampully, 2017). Az együttműködés-alapú fogyasztásra tekinthetünk egy erőforrást áramoltató rendszerként, amely lehetővé teszi a fogyasztók számára használni is és szolgáltatni is a fogyasztás tárgyát, időszakosan vagy tartósan, egymással közvetlen interakcióban vagy harmadik fél közvetítése során, függetlenül attól, hogy a tulajdonjog átadása megtörténik-e vagy sem (Ertz, Durif, & Arcand, 2016).

Az együttműködés-alapú (C2C, P2P) fogyasztási modellben a részt vevő szereplők: 1) a platformüzemeltető (pl. Airbnb), 2) a szolgáltató (pl. lakást kiadó) és 3) a végfogyasztó (pl. szállóvendég) (Benoit et al., 2017). Cheng (2016) és Murillo, Buckland, & Val (2017) kiegészíti ezt a háromszereplős modellt, és kiterjeszti a közösségi vagy kormányzati szereplőkre. Ez a frissítés nem elhanyagolandó, mivel számos ország jogi lépéseket tett az együttműködés-alapú gazdaság szabályozására és kontroll alatt tartására, szélsőséges esetben kitiltására (lásd Uber Magyarországon).

Az üzleti előállítón keresztül történő *megosztásalapú (B2C)* fogyasztásban az üzleti előállító gyakorlatilag értékesítést folytat, mely értékesítés körülményei (például platformon keresztüli közvetítés) megegyeznek az együttműködés-alapú fogyasztásával.

Belk (2014a) az együttműködés-alapú (C2C) fogyasztást önszabályozó rendszernek tekintette, szemben az üzemeltető által ellenőrzés alatt tartott megosztásalapú (B2C) modellel. A kormányzati szereplők modellbe való belépésével azonban az önszabályozás és a piac diktálta szabályok mellett számolni kell egy kormányzati kontrollal is (Cheng, 2016; Murillo et al., 2017). Fontos kiemelni, hogy a gyakorlatban az önszabályozás bizonyos szintje a B2C modellben is megjelenik, hiszen a platformon belül egy fogyasztói közösség épül, melynek tagjai gyakran a platformon kívül önszabályozó egységként működnek (pl. Facebook csoportokat alkotnak). Az együttműködés-alapú (C2C) fogyasztás kifejezetten egy bizalmi légkörre épülő erőforrás-megosztás a fogyasztók között (Hofmann, Hartl, & Penz, 2017). Ez a bizalmi légkör a fentebb említett önszabályozás miatt azonban megjelenik a megosztásalapú (B2C) fogyasztásban is, sőt általánosságban elmondható, hogy a megosztásalapú gazdaság motorja a bizalom (Botsman, 2012; Ufford, 2015).

A megosztás- és az együttműködés-alapú modellek leírására a fent leírtakon túl további megközelítések is léteznek. Kumar, Lahiri, & Dogan (2017) a modell szereplőit motivációjukon keresztül mutatja be, elhelyezve őket egy

gyakorlatias, üzletorientált koncepcióban; Acquier, Dau-digeos, & Pinkse (2017) a közösségi szerveződés „mag-jai”, keretrendszerei szerint rajzolja le a modellt.

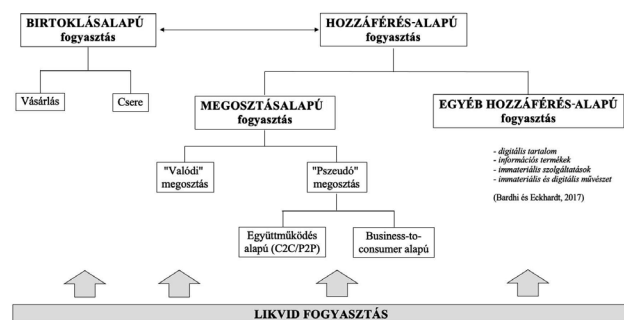
Összefoglalva a közösségi fogyasztást, két fő csoportot különböztetünk meg: az ellenfogyasztást (valódi megosztás) és megosztásalapú fogyasztást (pszeudo-megosztás), mely megosztás történhet üzleti partner általi megosztással (B2C) és egyenrangú szereplők együttműködése által (consumer-to-consumer, peer-to-peer). Közös jellemzőjük, hogy a tulajdonjog nem cserél gazdát, a tulajdonjogot kiváltja a hozzáférés a fogyasztás tárgyához.

A megosztáson és együttműködésen túlmutatóan, hozzáféréssel fogyasztható például a digitális tartalom, az információs termékek, immateriális szolgáltatások, immateriális és digitális művészet (Bardhi & Eckhardt, 2017). A hozzáférés-alapú fogyasztás tehát nem korlátozódik a megosztásra, definíciója szerint egy piac által közvetített tranzakció, amely során a vásárlók hozzáférési díj ellenében időszakosan korlátozott hozzáférést kapnak javukhoz, miközben a törvényes tulajdonjog a szolgáltatónál marad (Schaefers, Lawson, & Kukar-Kinney, 2015, p. 3). E tranzakció tárgya lehet tehát materiális, dematerializált vagy élményfogyasztás (Morewedge, Monga, Palmatier, Shu, & Small, 2021).

A témához kapcsolódó fogalmakról összefoglalóan elmondhatjuk, hogy minden megosztás- és együttműködés-alapú fogyasztás hozzáférés-alapú fogyasztás. Ugyanakkor nem minden hozzáférés-alapú fogyasztás megosztás- vagy együttműködésen alapuló (3. ábra).

3. ábra

A fogyasztástípusok definíciójának összefoglaló ábrája



Forrás: saját szerkesztés

A fentiekben bemutatott fogyasztási típusok mindegyikében megjelenhet az úgynevezett *likvid fogyasztás*, mely a társadalom szilárdból likviddéválásának analógiájára egy legújabb kori jelenséget ír le a fogyasztásban. A likvid fogyasztásban a javak megszüntetése vagy „folyékony” tétele, szemben a szilárd javak felhalmozásával, a fogyasztók számára a személyes mobilitás, változtathatóság és változékonyság szükséges érzését jelenti (Binkley, 2008). A likvid fogyasztás Bardhi és Eckhardt (2017) definíciója szerint rövid időtartamra szóló, hozzáférés-alapú, dematerializált fogyasztás. Ugyanakkor a preferenciák gyors változása megjelenik a birtoklásalapú fogyasztásban is. A haszoncikk cseréje is egyre rövidebb időn belül kö-

vetkezik be. Elég csak azokra a fogyasztókra gondolnunk, akik azonnal a legújabb modellre cserélik okostelefonjukat (4. ábra).

A magyarul is „likvid”-nek javasolt megnevezés nem csak időbeli rövidséget, de rugalmas és könnyen változtatható természetet is jelöl. A birtoklás nélküli, hozzáférés-alapú fogyasztás kedvez a likvid fogyasztás létrejöttének, hiszen a fogyasztás tárgyához való kapcsolódás is lazább, de a likvid fogyasztás nem felváltja, hanem árnyalja, kiegészíti a fogyasztás minőségét. Míg egy lakás hosszú távú bérlése szimplán hozzáférés-alapú fogyasztásnak tekinthető, addig egy MOL Bubi bicikli alkalmi használata, mely akár még aznap tömegközlekedésre vagy gyalogos közlekedésre lesz cserélve, már likvid fogyasztásnak értelmezhető. A likvid fogyasztás sajátosságai a fogyasztói magatartásban mutatkoznak meg leginkább, sajátosságait a tanulmány erről szóló részében részletezzük. Ezeket a sajátosságokat a nemzetközi szakirodalom jelenleg még csak hozzáférés-alapú fogyasztáson keresztül vizsgálta, emiatt tanulmányunk is hozzáférés-alapú és likvid fogyasztásként fog hivatkozni rá.

Értelmezésünk szerint ugyanakkor a *likvid fogyasztás egy könnyebb, gyorsabb és gyakoribb váltással jellemezhető fogyasztási jelenség, mely mind a hozzáférés-alapú, mind a birtoklásalapú fogyasztásban, illetve ezek egymással történő kombinálásában is megjelenhet.*

4. ábra

Gyakorlati példák a likvid fogyasztásra

LIKVID FOGYASZTÁS		
BIRTOKLÁS ALAPÚ	Kézzel készített, tartós, drága bútorok Hosszútávú befektetés műszaki cikkekbe	Könnyen cserélhető, kombinálható IKEA bútorok iPhone évenkénti cseréje a legújabb modellre
	HOZZÁFÉRÉS ALAPÚ	Ház vagy lakás hosszútávú bérlése Tömegközlekedési eszköz rendszere használata

Forrás: saját szerkesztés

Fogyasztói motivációk, a fogyasztói magatartás különlegességei

A bizonytalansággal teli társadalmi légkör, a fogyasztók új szükségletei, úgymint a birtoklás terhétől való mentesülés, a személyes mobilitás, vagy a változtathatóság nem csak a fogyasztás minőségében okoz változást. A hozzáférés-alapú és a likvid fogyasztásban való részvétel másfajta fogyasztói magatartást, döntési modellt és attitűdöt is feltételez. Emellett a fogyasztás korábban ismert szerepei, mint például az identitás meghatározásában betöltött szerepe, a luxus- és státuszfogyasztás keretei is változnak.

A szakirodalmi áttekintés során vizsgált 118 cikk közül 41 tanulmány tartalmazott fogyasztói magatartáshoz kapcsolódó modelleket vagy empirikus kutatást elsősorban hozzáférés-alapú fogyasztáshoz kapcsolódóan. Kifejezetten a fenti definíció alapján meghatározott likvid

fogyasztásra irányuló vizsgálatot még nem publikáltak. Az áttekintés során feldolgozott modellek a következő témakörök szerint csoportosíthatók: hozzáférés-alapú fogyasztás 1) motivációi és korlátai, 2) döntési tényezőinek vizsgálata, 3) fogyasztóinak szegmentációja.

### A hozzáférés-alapú és likvid fogyasztás motivációi, korlátjai

A birtoklásalapú és a hozzáférés-alapú fogyasztás közötti legjelentősebb különbség a „tulajdonjog terhe” és az ezzel járó kockázat (Moeller & Wittkowski 2010). Ez jelenthet pénzügyi, teljesítménybeli, társadalmi (Schaefers, Wittkowski, Benoit Moeller, & Ferraro, 2016) és egyéni pszichológiai (Gumulya, 2020) kockázatokat. Az, hogy egy terméket birtoklás helyett hozzáféréssel használja a fogyasztó, az a termék birtoklásából eredő észlelt kockázatok befolyásolja (Schaefers, Lawson, & Kukar-Kinney, 2015). Ugyanez visszafelé is igaz: a hozzáférés-alapú szolgáltatás használata befolyásolja, hogy a fogyasztók a birtoklás csökkentéséről döntenek (Schaefers, Lawson, & Kukar-Kinney, 2015).

A likvid modernitás bizonytalan fogyasztóinak tehát a kockázatsökkentés a legfőbb motivációja a hozzáférés-alapú fogyasztás során. A tulajdonjog nélküli használat ugyanis nem igényel elköteleződést a termék vagy szolgáltatás kipróbálása után, így csökkenti mind a pénzügyi, mind akár a társadalmi vagy pszichológiai kockázatot is (Morewedge et al., 2021). A fogyasztók kipróbálhatják a legújabb termékeket anélkül, hogy egy specifikus stílus vagy márka mellett elköteleződjenek, könnyebb a váltás, ezáltal a hozzáférés-alapú fogyasztás elősegíti az innovatív viselkedést és a változatosság keresését (Lawson, Gleim, Perren, & Hwang, 2016). Egy autómegosztó szolgáltatás használói például kipróbálhatnak és rendszeresen használhatnak többféle prémiumkategóriás autót anélkül, hogy egyszeri nagy beruházást eszközölnének hasonló kategóriájú autó megvásárlására. A könnyebb, gyorsabb változtathatóság lehetőségével élnek is a fogyasztók, és a hozzáférés-alapú fogyasztáson túl átlépnek a likvid fogyasztás világába. A likvid fogyasztást a már említett gyorsan változó fogyasztói igények és preferenciák jellemzik. A fogyasztók kevesebb tárgyhoz kötődnek, azokhoz is kismértékű kötődés alakul ki, könnyen lecserelik őket, így a likvid fogyasztásban alacsony lojalitás a jellemző (Bardhi & Eckhardt, 2017). Kialakulhat azonban erősebb kötődés olyan tárgyak irányába, amelyek a hozzáférést vagy likviditást biztosítják (Bardhi & Eckhardt, 2017). Például az IKEA a korábbi tartós, kézzel előállított bútorokat eldobható, könnyen cserélhető termékké alakította (Bardhi & Eckhardt, 2017), ezzel megalapozva azóta is töretlen népszerűségét. A szolid fogyasztás tárgyorientációjával szemben a likvid fogyasztásban a használati érték válik fontossá (Bardhi & Eckhardt, 2012).

A hozzáférés-alapú fogyasztás motivációi között elsősorban a haszonelvőséget emeli ki a szakirodalom, azonban hedonista motivációk is jelen vannak, sőt fontosságuk a likvid fogyasztásban tovább fokozódhat. Ilyen motiváció az élvezet (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015), a kényelem, a trendorientáltság, vagy akár környezetvédelmi mo-

tivációk (Minami Luri, Ramos, & Bruscatto Bortoluzzo, 2021). A likvid modernitás világában élő fogyasztók számára előtérbe kerülnek az olyan értékek, mint a boldogság vagy a jólét iránti növekvő igény, melyek a materialista fogyasztással szemben a tapasztalati fogyasztás irányába vezetnek (Lawson et al., 2016), és tovább a likvid fogyasztás irányába.

A fogyasztói magatartást hagyományosan befolyásoló társadalmi tényező a hozzáférés-alapú és a likvid fogyasztásban is megjelenik, ám részletes feltérképezése még nem történt meg. Annyit azonban tudunk, hogy a hozzáférés-alapú fogyasztás relevanciája csökken az identitás meghatározásában (Bardhi & Eckhardt, 2017). A kutatók azt mutatják, hogy a fogyasztók a digitális hozzáférést és birtoklást akkor választják a fizikai birtoklással szemben, ha a fogyasztás tárgya kevésbé releváns az identitás meghatározásában, így az kevesebb emocionális értéket képvisel számukra, ebből következően kevésbé értékesnek élik meg, mint a fizikai tárgyat (Belk, 2013; Petrelli & Whittaker, 2010). Bauman (2000) szerint új egyéni és közösségi identitások jelennek meg. Az, hogy egy pszichológiailag és nem materiálisan birtokolt termék vagy szolgáltatás mennyire járul hozzá a fogyasztó identitásának építéséhez, befolyásolja a fogyasztót a hozzáférés-alapú és likvid fogyasztás melletti döntésében (Willman-Iivarinen, 2017). Például a Netflix vagy Spotify előfizetése fontos lehet a fiatal korosztály számára a magukról alkotott kép alakításában, azaz a Netflix és a Spotify bírhat egy magas szociális potenciállal (Willman-Iivarinen, 2017) a fogyasztó számára. A státusz- és luxusfogyasztásnak új mércéje jelenik meg, mely új mércét a rugalmasság, a figyelem, a mértékletes fogyasztás, illetve a dematerializált és élményalapú fogyasztás jelenti (Eckhardt & Bardhi, 2019).

### A hozzáférés-alapú fogyasztással kapcsolatos attitűd

Bár a fogyasztói kultúra változó értékei és a hozzáférés-alapú fogyasztás kapcsolatáról még nem áll rendelkezésre elegendő szakirodalom, ennek vizsgálatának fontosságára hívják fel a figyelmet kutatók (Sinclair & Tinson, 2017; Lawson, Gleim, & Hartline, 2021), kiemelve, hogy a pszichológiai birtoklásnak, illetve a pszichológiai kockázat csökkentésének fontosabb szerepe lehet a hozzáférés-alapú fogyasztás létrejöttében, mint azt eredetileg gondolták. A témában születtek azért fontos megállapítások eddig is. Ilyen például Lawson et al. (2016) vagy Fritze, Marchand, Eisingerich, & Benkenstein (2020) által vizsgált kapcsolat a materializmussal. Lawson et al. (2016) kimutatta, hogy a birtoklás és a materializmus koncepciója negatívan befolyásolhatja a hozzáférés-alapú fogyasztáshoz való attitűdöt. Fritze et al. (2020) úttörő kutatása pedig azt mutatja be, hogy a hozzáférés-alapú szolgáltatás alkalmas a birtoklásra irányuló emberi szükségletet pszichológiailag kielégíteni és ennek megfelelően, képes helyettesíteni a materiális tárgyakat. Fritze et al. (2020) a pszichológiai tulajdonlást potenciális determinánsnak kezeli a fogyasztók döntésében, amikor a materiális és a hozzáférés-alapú fogyasztás között választanak, továbbá



kimondja, hogy a fogyasztók hozzáférés-alapú fogyasztását aktívan lehet növelni a tulajdonjogerzés pszichológiai erejének növelésével.

Érdekes ellentmondás, hogy a bizonytalan, kockázatsökkentő fogyasztó egy olyan fogyasztástípus felé fordul, ahol a részt vevő szereplők száma alapján és az üzleti modellből fakadóan a szolid fogyasztáshoz mérten nagyobb és többféle kockázat lehetséges a folyamatban. Ilyen lehet például bármilyen technikai akadály (platformhiba, fogyasztás tárgyának hibája), vagy az együttműködésből fakadó kockázatok. A bizalom nemcsak a közösségi gazdaság elismerten legfontosabb motorja (Botsman, 2012; Ufford, 2015), de a hozzáférés-alapú fogyasztásban is fontos szerepet játszik, egyrészt a kölcsönös természetből fakadóan, másrészt a digitális térben való jelenlét miatt. A hozzáférés-alapú fogyasztás során is felmerülnek technológiához köthető félelmek (Wagner & Strulak-Wójcikiewicz, 2020), melyek befolyásolják a fogyasztáshoz való attitűdöt. Ilyen félelem a személyes adatok megosztása, a szolgáltatás elérhetősége, a mobil fizetés és a túl bonyolult, időigényes applikáció (Wagner & Strulak-Wójcikiewicz, 2020).

A hozzáférés-alapú és a likvid fogyasztásra nagyobb nyitottság mutatkozik azoknál a fogyasztóknál, akik munkájukban vagy életmódjukban is nagyobb individualizmust és szabadságot élnek át (Bardhi, Eckhardt, & Arnould, 2012; McWilliams, 2015). Továbbá empirikusan is bizonyított, hogy az intelligencia növeli az esélyétannak, hogy a fogyasztó jobb pénzügyi helyzettel rendelkezzen, és általában gazdaságilag előnyös választásokat preferáljon, a jobb pénzügyi helyzet és a megtakarítási hajlam pedig növeli a fogyasztó hajlandóságát tártulajdon és lízing választására (Aspara & Wittkowski, 2019). Ugyanakkor az elemzések azt mutatják, hogy az intelligensebb fogyasztók e megosztásalapú hozzáférési módok iránti preferenciája valószínűleg nem magyarázható olyan alternatív pszichológiai mechanizmusokkal, mint a kockázattűrés, a szimbolikus jelzés vagy az altruizmus (Aspara & Wittkowski, 2019).

### A fogyasztói döntési modell

A fogyasztási körülmények eltéréséből fakadóan a fogyasztói döntési modell is változik a hozzáférés-alapú fogyasztásban a birtoklásalapú fogyasztáshoz képest. A fogyasztói döntési modellben elméleti alapként kiemelendő a teljesítményelvárás elmélete és az átgondolt cselekvés elmélete (Ajzen & Fishben, 1980; Lee & Chow, 2019).

A fogyasztók a hozzáféréssel (pszichológiai birtoklás) nem a legjobb választásra, hanem a kielégítő választásra törekednek, elfogadva ezzel akár egy alacsonyabb minőséget is, hiszen elköteleződésük a termék mellett időszakos, és kisebb kockázatot jelent számukra (Lawson et al., 2021). A termék vagy szolgáltatás minőségével kapcsolatos alacsonyabb elvárás eredményezhet magasabb elégedettséget a fogyasztás során (Lawson et al., 2021). Ez az elégedettség a hozzáférés-alapú fogyasztásban kipróbált termék pozitív értékeléséhez vezethet, mely később vásárlást eredményezhet, azaz elhalasztott választás-elköteleződés jön létre (Lawson et al., 2021). Ez a hármas

konstrukció: a kielégítő választás stratégiája, az elhalasztott választáselköteleződés és a választás értékelése, a fogyasztói döntéshozatal egy sajátos formáját jelenti (Lawson et al., 2021).

Lawson et al. (2021) megállapításai az első elméleti megközelítés, mely a hozzáférés-alapú fogyasztás döntési modelljét igyekszik feltárni. Kutatási eredményeik további kvantitatív hitelesítést igényelnek, illetve további változók, elsősorban a haszonelvűek mellett hedonista változók, bevonását is a vizsgálatokba.

### Marketingkihívások a likvid modernitásban

A változó társadalmi légkörben a marketing szerepe is változik. Beckett és Nayak (2008) szemléletesen ír a modern, reflexív fogyasztókról, akik rugalmasan reagálnak a modern kor adta lehetőségekre, sőt keresik is azokat. Az említett szerzőpáros ugyancsak szemléletesen ír a XXI. század marketingjéről, amely már nem csak válaszol a fogyasztók igényeire, de aktívan kiterjeszti azok lehetőségeit is. A likvid modernitás marketingje is egy változó társadalmi-gazdasági ökoszisztémában találja magát. Ezek a változások egyrészt kihívást jelentenek, másrészt új lehetőségeket teremtenek, amelyekre a marketingnek, a fogyasztókhöz hasonlóan, reflexíven kell reagálnia. A hozzáférés-alapú és likvid fogyasztásban megjelenő motívációkhoz és korlátokhoz alkalmazkodva a marketingnek is új, likvid formában kell megjelennie.

A Bauman (2000) által leírt modern likviditás leglátványosabban a piaci dinamikában és a piaci szereplőkben érzékelteti hatását. A fogyasztók és a gyártók, szolgáltatók közötti határ elmosódik, a megosztás- és hozzáférés-alapú fogyasztásban megjelenő prosumerek egyszerre lehetnek célcsoportok és versenytársak a fogyasztást közvetítő platformon belül és kívül is. A fogyasztást közvetítő platformok megjelenésével pedig átrajzolódik a fogyasztás piaci helyének térképe is. Az ebből fakadó marketingkihívásokat Eckhardt et al. (2019) által leírt struktúrában, három komponens köré csoportosítva mutatjuk be: intézmények, folyamatok és az értékteremtés területén jelentkező kihívások.

Az *intézmények* területén fontos változás, hogy egyes hozzáférés-alapú fogyasztás során a fogyasztók olyan területekre lépnek be, és olyan tevékenységekbe kapcsolódnak be, melyek hagyományosan a marketing irányítása alá tartoznak. Olyan területek kerülnek át a prosumerek fennhatósága alá, mint például a kommunikáció, az árképzés és eladásösztönzés, vagy a minőségbiztosítás, amelyek korábban a marketing intézményeihez tartoztak (Eckhardt et al., 2019). Mivel a hozzáférést közvetítő platformok jellemzően nem rendelkeznek termékajánlattal, csak közvetítik azokat, a legnagyobb gondot a hozzáférés-alapú fogyasztásban a minőség ellenőrzésének és állandóságának hiánya okozhatja (Eckhardt et al., 2019). A fogyasztást közvetítő platformoknak azonban van lehetőségük bekapcsolódni bármely marketingfunkcióba (Mai, Ketron, & Yung, 2020), például akár a fent hiányként említett minőségbiztosításba is, és dönthetnek úgy, hogy szabályozzák a prosumereket, vagy hagyják a



tevékenységüket önszabályozóan működni (Eckhardt et al., 2019).

Az intézmények között említendő még a piaci helyek további átalakulása. A hozzáférés-alapú, a dematerializált és a digitális fogyasztás körének bővülése új disztribúciós csatornákat hoz létre (például offline edzések online értékesítése). Ugyanakkor a materiális termékek is új, élményalapú fogyasztással összekapcsolható szolgáltatásokkal egészülnek ki, és ennek megfelelően új kereskedelmi logika is szükségessé válik.

A hagyományos *marketingfolyamatok*, mint az innováció, branding és vásárlói élmény, ugyancsak kihívásokkal néz szembe. Az innováció folyamata a likvid modernitás korában a fogyasztó által vagy a fogyasztó és az adott vállalat által közösen folytatott tevékenységgé válik. A hozzáférés-alapú fogyasztás ráadásul átírja a korábbi innovációtípusokat is (Eckhardt et al., 2019). A hozzáférés-alapú fogyasztásban az innováció fókuszában inkább a platformok fejlesztése, mint sem a termékfejlesztés áll (Eckhardt et al., 2019). A dematerializált fogyasztás körének bővülése, és az élményalapú fogyasztás felé tolódás újszerű megközelítést igényel az innovációk területén is, melyeknek a mindennapok rutinjából való kiszakadást kell támogatniuk. A gyorsan változó fogyasztói igények között prioritássá válik a személyre szabhatóság és a pillanatszerűség (Atanasova, 2021). Az előre gyártott tömegtermékek és a logó által vezérelt márkák egyre inkább nemtetszést váltanak ki a fogyasztók körében (Eckhardt & Bardhi, 2020a).

A hozzáférés-alapú fogyasztás átírja a márkák természetének és értékének hagyományos definícióját is. A márkázás folyamatában különbség van a platformmárka és a platformon keresztül hozzáférhető márkák között. A platformon keresztül hozzáférhető márkák felett a márkatulajdonos kontrollja csökkenhet, a platform hatással lehet a márkák pozicionálására. A hozzáférés-alapú fogyasztás során alacsonyabb áron és könnyebben elérhetővé válnak a termékek, szolgáltatások. Az olyan autómegosztó szolgáltatóknál, mint például a MOL Limo vagy a Share Now, lehetőség van prémium kategóriás autóval kedvező áron eljutni a balatoni strandokra. Előfordul azonban, hogy a prémium kategóriás autóval nem az autómárkához méltó körülményekkel vagy fogyasztói élménnyel találkozik a felhasználó.

A hozzáférés-alapú fogyasztás a márkaközösség gyakorlatát is megtöri, hiszen a fogyasztók nem szívesen alkotnak egy közösséget olyan márkával, amihez csak hozzáférésük van, és nem birtokolják (Bardhi, & Eckhardt, 2012). Ugyanakkor a hozzáférés-alapú fogyasztásban is jelen vannak a közösségek, elsősorban információ csere céljából (lásd Facebook csoportok), de kapcsolatukat a márkához egy lazább kötődés jellemzi (Arvidsson, & Caliandro, 2016).

Nem csak a márkatulajdonosok márka feletti kontrollja csökkenhet a hozzáférés-alapú fogyasztás során. A vásárlói élmény és út felett kevés befolyásolási lehetőségük van mind a közvetített márkát képviselő vállalatoknak, mind sok esetben a platformoknak is, így ezek változtatása és optimalizálása jelentős kihívás. Bár a kontroll érdekében

alkalmazhatnak szabályozást, az emberi tényező, mint például a helytelen használat vagy viselkedés a fogyasztók vagy megosztók oldaláról (Jin, Zhou, & Tian, 2020) és a technológiai adottságok sokszínűsége sokszor befolyásolhatatlan.

Az értékcsatorna kontroll alatt tartását tovább árnyalja, hogy a platformok nem csak más platformokkal és márkát képviselő vállalatokkal versenyeznek, de sok esetben a saját prosumereikkel is (Eckhardt et al., 2019).

Az *értékteremtés* a hozzáférés-alapú fogyasztás során szintén új modellt igényel. Az ideiglenes hozzáférés növelheti is és csökkentheti is a fogyasztói értéket (Eckhardt et al., 2019). Néhány esetben a fogyasztók más fogyasztókkal is versenyeznek a megosztott erőforráshoz való hozzáférésért, mely növeli a fogyasztók kockázatát (Lamberton & Rose, 2012). Bár a márkáknak, vállalatoknak és platformoknak számos kihívással kell szembenéznük az értékteremtés során, a hozzáférés-alapú fogyasztás, elméletben, demokratizálja a piaci helyeket, támogatja a kis vállalkozásokat és egyéneket, hozzáférést biztosít erőforrásokhoz, elősegíti a fenntarthatóságot, és hozzájárul az ökológiai jóléthez, melyek mind értéket képviselnek a társadalom számára (Eckhardt et al., 2019).

## Konklúzió és jövőbeli kutatási irányok

A szakirodalmi áttekintés során a likvid fogyasztás definíciója frissítéssel esett át, és kiterjesztettük a birtoklásalapú fogyasztásra, valamint a birtoklásalapú és hozzáférés-alapú fogyasztás kombinálására is. A kutatási kérdésként megfogalmazott elméletek és modellek összegzése a szakirodalom által megfogalmazott legfontosabb témakörök mentén történt. Az elméleti keretrendszer és a fogyasztói magatartásról született kutatási eredmények alapján azonosítottuk a legégetőbb marketingkihívásokat. A cikkek áttekintése azonban további gondolkodásra ösztönöz. A felmerülő gondolatok három nagyobb téma köré rendezve jelölik ki a lehetséges jövőbeli kutatási irányokat.

### A hozzáférés-alapú és likvid fogyasztás kontra megosztásalapú fogyasztás

A definíciók strukturálása alapján a hozzáférés-alapú és likvid fogyasztás jelensége túlmutat az eddig vizsgált megosztás-alapú fogyasztáson. A korábbi évtizedben részletesen vizsgált megosztás (elsősorban jármű- és ingatlanmegosztón keresztül) alapú fogyasztás alapjai meg egyeznek a hozzáférés-alapú fogyasztásával, ám a társadalmi változások fogyasztásban is megjelenő változásai, úgymint a szilárdból likviddé válás a fogyasztás újabb motivációinak, modelljeinek és marketingkihívásainak vizsgálatát igényli. A likvid fogyasztás, mint kifejezés a nemzetközi szakirodalomban és a kulcsszavak jelölésében növekvő számban szerepel, ám kizárólag „liquid consumption” témakörrel foglalkozó cikk e tanulmány készítésekor összesen 6 db volt fellelhető. A likvid fogyasztás figyelemre méltó kutatási terület, mivel köszönhetően a társadalmi trendeknek, és a javak, szolgáltatások intenzív átvándorlásának a digitális térbe egyre nagyobb részt kép-

visel a fogyasztásban, és térnyerésében további növekedés várható.

A szakirodalmi áttekintésben érintett bemutatott elméleti alapok és keretrendszer, ezen belül kiemelten a tulajdonlás kérdése, a fogyasztás dematerializált természete és a hozzáférést biztosító üzleti modellek áttekintése, megbízható kiindulási pont az újra definiált hozzáférés-alapú és likvid fogyasztás kutatásaihoz. Érdekes különbségeket mutathat azonban a fogyasztói magatartás, a motivációk és döntési modellek összehasonlítása a hozzáférés-alapú fogyasztás különböző kategóriáiban. Míg a járműmegosztás résztvevői elsősorban utilitárius motivációk miatt keresik a járműhöz való ideiglenes hozzáférést (Bardhi & Eckhardt, 2012), addig egy streaming szolgáltatást, vagy online edzést igénybe vevő fogyasztót nagy valószínűséggel inkább kényelmi szempontok vezérelnek, melyeket jelenleg még nem tártuk fel.

Ha feltárjuk az általános és a kategória specifikus tényezőket, a gyakorlati marketingkihívások is megszelídíthetővé válnak. Azok a vállalatok, melyek már részt vesznek a hozzáférés-alapú gazdaságban, további fogyasztókat vonhatnak be. Míg azok a vállalatok, amelyek piacszerzési vagy profitnövelési céllal kiegészítenék, esetleg lecserélnék a jelenlegi portfóliójukat hozzáférés-alapú kínálattal (lásd Xbox Gamepass vagy edzések online streaminggel kiegészítve), segítséget kapnak az új területre való belépéshez a fogyasztói magatartás megismerésével. A hozzáférés-alapú fogyasztás egyetemes megértése a korábbi sharing fókuszú kutatásokkal szemben elméleti és gyakorlati hozzáadott értéket jelentene a marketingben.

### Attitűd és fogyasztói döntési modell

Nemcsak a likvid fogyasztáshoz, de a hozzáférés-alapú fogyasztáshoz kapcsolódó attitűd feltárása is hiányos még a nemzetközi szakirodalomban. A bizalom, mint mozgatórugó (Botsman, 2012; Ufford, 2015) több kutatásban is szerepel, de elsősorban a fogyasztás digitális lábához kapcsolódóan (Santoso, & Erdaka, 2015; Ter Huurne, 2017; Aspara, 2018; Cherry & Pidgeon, 2018; Albinsson, Perera, Nafees, & Burman, 2019; Wagner et al., 2020; Yeganeh, 2021; Kozlenkova, Lee, Xiang, & Palmatier, 2021). Az individualizmus és kollektívizmus kapcsolata a hozzáférés-alapú fogyasztással csupán két tanulmányban jelent meg (Albinsson et al., 2019; Mai et al., 2019). A materializmussal való kapcsolatot is meglepő módon ugyancsak két kutatás vizsgálta (Atanasova & Eckhardt, 2021; Albinsson et al., 2019). Az általános attitűd feltárása, illetve a materializmus, individualizmus, bizalom és technológiaelfogadás kapcsolata a hozzáférés-alapú fogyasztással a magyar fogyasztók körében a potenciális piacméretről, illetve a piaci lépés korlátairól tud információt szolgáltatni.

Jelenleg nem rendelkezünk információval arról, hogyan változnak a fogyasztás hagyományos szerepei a hozzáférés-alapú fogyasztásban, illetve a likvid fogyasztás során. Az elérhető tanulmányokban olvashatunk a luxus- és státuszfogyasztás átalakulásáról, az élményfogyasztás és pillanatszerűség előtérbe kerüléséről (Atanasova & Eckhardt, 2021; Loussaiefa, Ulrich, & Damay, 2019; Özbülük, 2021), de az identitás meghatározása, annak saját

tossága a hozzáférés-alapú fogyasztáson keresztül, illetve a likvid fogyasztás szemszögéből nincs feltárva.

A likvid fogyasztás hedonista motivációinak és azok szerepének további feltárása a fogyasztói döntési modellben fontos területe lehet jövőbeli kutatásoknak.

### Fenntarthatóság

Míg a megosztásalapú fogyasztás motivációi között előkelő helyet foglal el a fenntarthatóságra való törekvés, addig a hozzáférés-alapú fogyasztást vizsgáló tanulmányokban kevés szó esik a fenntarthatóságról. Érdekes kérdés, hogy ez a társadalmi diskurzusokban aktív téma, jelen van-e egyáltalán, és ha igen, milyen módon a hozzáférés-alapú fogyasztásban, illetve a likvid fogyasztásban. A téma jelenlegi hanyagolásnak lehet az oka, hogy a motivációk között első sorban a haszonelvűség és az élvezetkeresés a prioritás szerepel, de érdekes lenne megvizsgálni, tud-e a fenntarthatóság, mint termékjellemző segíteni a marketingfolyamatokban (innováció, márkázás) vagy értékteremtésben hozzáférés-alapú termékek, szolgáltatások esetében.

### Összegzés

A legújabb kor társadalmi változásai, úgymint többek között a tér és idő lebomlása, a megnövekedett mobilitás, az egyéni preferenciák előtérbe kerülése átgyűrűznek a fogyasztói magatartásba is. Ez nem csak a hozzáférés-alapú fogyasztás terjedését, de egy új jelenség, a likvid fogyasztás megjelenését is eredményezi. A likvid fogyasztás egy dematerializált, fogyasztási jelenség, ahol a dematerializált jelleg nem csak a tulajdonlás terhe alól való mentesülést jelenti. A fizikai birtoklás megszűnésével könnyebben, gyorsabban és gyakrabban tudják változtatni az igényeiket a fogyasztók, fogyasztásuk így „szilárdból” „likviddézé” válik. A likvid fogyasztás nem váltja ki sem a hozzáférés-alapú, sem a birtoklásalapú fogyasztást, hanem együtt létezik velük, kiegészíti azokat. És bár elsősorban hozzáférés-alapú fogyasztásban jelentkezik, kialakulhat hozzáférést biztosító tárgyak irányában, és birtoklásalapú fogyasztásban is.

A likvid fogyasztás terjedésének lehetnek korlátai. Különbség mutatkozhat a korosztályok között elfogadásában és alkalmazásában: például a fiatal korosztályra jellemző nagyobb technológiaelfogadás és alacsonyabb materializmus jobban ösztönzi a likvid fogyasztást a körükben. Eltérés lehet a régiók és településtípusok között a likvid fogyasztáshoz kapcsolódó attitűdben: például egy nagyvárosban jól működő, szélesebb választási lehetőséget kínáló járműmegosztó-rendszer nagyobb teret enged a likvid fogyasztásra, mint egy kisebb településen, jellemzően saját eszközzel megoldott közlekedés. Viszont a fogyasztók egyre növekvő nyitottsága az élményalapú, és az idő- és térbeli korlátokat leküzdő online fogyasztás irányába a likvid fogyasztás további növekedését, illetve új fogyasztói szegmensekbe való begyűrűzését jelzik előre.

A likvid fogyasztás jelen van a magyar fogyasztók életében is. Ugyanazok a platformok, ugyanazok a szol-

gálatók, vagy azok mintájára készült magyar helyettesítők szolgálják ki a magyar fogyasztók mobilitásra, gyors változtathatóságra való igényét. Annak feltárása, hogy a likvid fogyasztás a magyar fogyasztói kultúrában mekkora mértékben és milyen sajátosságokkal jelentkezik, izgalmas kutatási területnek ígérkezik, mely mind a magyar fogyasztói magatartást kutató akadémiai közösségnek, mind a magyar fogyasztókat megcélzó gyártó és szolgáltató vállalatok számára hozhat értékes, felhasználható információkat.

## Felhasznált irodalom

- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Adorno, T. (2001). *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. New York: Routledge.
- Agarwal, N., & Steinmetz, R. (2019). Sharing Economy: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(6), 1930002.  
<https://doi.org/10.1142/S0219877019300027>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Albinsson, P.A., & Perera, B.Y. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303-315.  
<https://doi.org/10.1002/cb.1389>
- Albinsson, P. A., Perera, Y. B., Nafees, L., & Burman, B. (2019). Collaborative Consumption Usage in the US and India: An Exploratory Study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(4), 390-412.  
<https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1644956>
- Arvidsson, A., & Caliandro, A. (2016). Brand Public. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 727-748.  
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucv053>
- Aspara, J., & Wittkowski, K. (2019). Sharing-Dominant Logic? Quantifying the Association between Consumer Intelligence and Choice of Social Access Modes. *Journal of Consumer Research*, 46(2), 201-222.  
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucy074>
- Atanasova, A. (2021). Re-examining utopia in contemporary consumption: conceptualization and implications for marketing. *AMS Review*, 0123456789.  
<https://doi.org/10.1007/s13162-021-00193-0>
- Atanasova, A., & Eckhardt, G. M. (2021). The broadening boundaries of materialism. *Marketing Theory*, 21(4), 481-500.  
<https://doi.org/10.1177/147059312111019077>
- Bardhi, F., & Eckhardt, G.M. (2012). Access based consumption: the case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.  
<https://doi.org/10.1086/666376>
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017). Liquid consumption. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 582-597.  
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucx050>
- Bardhi, F., Eckhardt, G. M., & Arnould, E. J. (2012). Liquid relationship to possessions. *Journal of Consumer Research*, 39(3), 510-529.  
<https://doi.org/10.1086/664037>
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge, UK: Malden, MA: Polity Press; Blackwell.
- Beckett, A., & Nayak, A. (2008). The reflexive consumer. *Marketing Theory*, 8(3), 299-307.  
<https://doi.org/10.1177/1470593108093558>
- Belk, R. W. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 477-500.  
<https://doi.org/10.1086/671052>
- Belk, R.W. (2014a). Sharing Versus Pseudo-Sharing in Web 2.0. *The Anthropologist*, 18(1), 7-23.  
<https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891518>
- Belk, R. (2014b). You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online. *Journal of Business Research*, 67, 1595-1600.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Benkler, Y. (2004). Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production. *The Yale Law Journal*, 114(2), 273-358.  
<https://doi.org/10.2307/4135731>
- Benoit, S., Baker, T.L., Bolton, R.N., Gruber, T., & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219-227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.004>
- Binkley, S. (2008). Liquid consumption. *Cultural Studies*, 22(5), 599-623.  
<https://doi.org/10.1080/09502380802245845>
- Botsman, R. (2012). *The currency of the new economy is trust*. TED Talk. [https://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_currency\\_of\\_the\\_new\\_economy\\_is\\_trust](https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust)
- Cherry, C. E., & Pidgeon, N. F. (2018). Is sharing the solution? Exploring public acceptability of the sharing economy. *Journal of Cleaner Production*, 195, 939-948.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.278>
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- Cohen, M.J. (2017). *The Future of Consumer Society: Prospects for Sustainability in the New Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Dholakia, N., & Firat, A. F. (2019). Markets, consumers and society in the age of heteromation. *European Journal of Marketing*, 53(8), 1504-1520.  
<https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0916>
- Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lamberton, C., Rindfleisch, A., & Zervas, G. (2019). Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 5-27.  
<https://doi.org/10.1177/0022242919861929>



- Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. (2019). New dynamics of social status and distinction. *Marketing Theory*, 20, 85-102.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1470593119856650>
- Eckhardt, G.M. & Bardhi, F. (2016). The relationship between access practices and economic systems. *Journal of the Association for Consumer Research*, 1(2 Special Issue: Consumer ownership and sharing), 210–225.  
<http://dx.doi.org/10.1086/684684>
- Ertz, M., Durif, F., & Arcand, M. (2016) Collaborative Consumption: Conceptual Snapshot at a Buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1-23.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2799884>
- Fritze, M. P., Marchand, A., Eisingerich, A. B., & Benkenstein, M. (2020). Access-Based Services as Substitutes for Material Possessions: The Role of Psychological Ownership. *Journal of Service Research*, 23(3), 368–385.  
<https://doi.org/10.1177/1094670520907691>
- Gumulya, D. (2020). The role of perceived enjoyment in people's attitude to accept toy and equipment renting for children: A comparative study between people who have been using the service versus those who have never used the rental service. *Management Science Letters*, 10(9), 2119-2130.  
<https://doi.org/10.2119-2130.10.5267/j.msl.2020.1.017>
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059.  
<https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Hofmann, E., Hartl, B., & Penz, E. (2017). Power versus trust – what matters more in collaborative consumption? *Journal of Services Marketing*, 31(6), 589–603.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-09-2015-0279>
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87(May), 102470.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102470>
- Jacobsen, M. H. (2008). Bauman on Utopia: Welcome to the Hunting Zone. In M. H. Jacobsen & P. Poder (Eds.), *The sociology of Zygmunt Bauman: Challenges and critique* (pp. 209-230). London: Routledge.
- Jin, XL., Zhou, Z., & Tian, Y. (2020). A Configurational Analysis of the Causes of Consumer Indirect Misbehaviors in Access-Based Consumption. *Journal of Business Ethics*, 175, 135-166.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04637-8>
- Kozlenkova, I.V., Lee, JY., Xiang, D., & Palmatier, R. W. (2021). Sharing economy: International marketing strategies. *Journal of International Business Studies*, 52, 1445–1473.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00393-z>
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O.B. (2017). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>
- Lamberton, C., & Rose, R. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering Participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109-125.  
<https://doi.org/10.1509/jm.10.0368>
- Lawson, S. J., Gleim, M. R., & Hartline, M. D. (2021). Decisions, decisions : variations in decision-making for access-based consumption. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(3), 358-374.  
<https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1855990>
- Lawson, S. J., Gleim, M. R., Perren, R., & Hwang, J. (2016). Freedom from ownership: An exploration of access-based consumption. *Journal of Business Research*, 69(8), 2615–2623.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.021>
- Lee, S.H.N., & Chow, P. (2020). Investigating consumer attitudes and intentions toward online fashion renting retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101892.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101892>
- Littell, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. New York: Oxford University Press.
- Loussaïef, L., Ulrich, I., & Damay, C. (2019). How does access to luxury fashion challenge self-identity? Exploring women's practices of joint and non-ownership. *Journal of Business Research*, 102, 263-272.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.020>
- Mai, S., Ketron, S., & Yung, J. (2020). How individualism–collectivism influences consumer responses to the sharing economy: Consociality and promotional type. *Psychology & Marketing*, 37(5), 677-688.  
<https://doi.org/10.1002/mar.21269>
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149-159.  
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- McWilliams, D. (2015). *The Flat White Economy*. London, New York: Duckworth Overlook.
- Minami Luri, A., Ramos, C., & Bruscatto Bortoluzzo, A. (2021). Sharing economy versus collaborative consumption: What drives consumers in the new forms of exchange? *Journal of Business Research*, 128, 124-137.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.035>
- Moeller, S., & Wittkowski, K. (2010). The burdens of ownership: Reasons for preferring renting. *Managing Service Quality*, 20(2), 176-191.  
<https://doi.org/10.1108/09604521011027598>
- Morewedge, C. K., Monga, A., Palmatier, R. W., Shu, S. B., & Small, D. A. (2021). Evolution of Consumption: A Psychological Ownership Framework. *Journal of Marketing*, 85(1), 196–218.  
<https://doi.org/10.1177/0022242920957007>
- Murillo, D., Buckland, H., & Val, E. (2017). When the sharing economy becomes neoliberalism on steroids: Unravelling the controversies. *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 66-76.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.024>



- Ozanne, L. K., & Ballantine, P. W. (2010). Sharing as a form of anti-consumption? An examination of toy library users. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(6), 485-498.  
<https://doi.org/10.1002/cb.334>
- Özbölük, T. (2021). The pursuit of uniqueness and craving for freedom: the meaning of luxury in the age of access. *Leisure Studies*, 40(2), 227-242.  
<https://doi.org/10.1080/02614367.2020.1831045>
- Petrelli, D., & Whittaker, S. (2010). Family memories in the home: contrasting physical and digital mementos. *Personal and Ubiquitous Computing*, 14, 153-169.  
<https://doi.org/10.1007/s00779-009-0279-7>
- Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and Artificial Intelligence: An Experiential Perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131-151.  
<https://doi.org/10.1177/0022242920953847>
- Santoso, A. S., & Erdaka, A. (2015). Customer Loyalty in Collaborative Consumption Model: Empirical Study of CRM for Product-Service System-Based e-Commerce in Indonesia Adhi. *Procedia Computer Science*, 72, 543-551.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.162>
- Schaefers, T., Lawson, S.J., & Kukar-Kinney, M. (2015). How the burdens of ownership promote consumer usage of access-based services. *Marketing Letters*, 27(3), 569-577.  
<https://doi.org/10.1007/s11002-015-9366-x>
- Schaefers, T., Wittkowski, K., Benoit Moeller, S. & Ferraro, R. (2016). Contagious effects of customer misbehavior in access-based services. *Journal of Service Research*, 19(1), 3-21.  
<https://doi.org/10.1177/1094670515595047>
- Sinclair, G., & Tinson, J. (2017). Psychological ownership and music streaming consumption. *Journal of Business Research*, 71, 1-9.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.002>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guideline. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tassi, P. (2021). Microsoft missed its Xbox Game Pass targets, here's why. *Forbes*, Oct 20, 2021. <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2021/10/20/microsoft-missed-its-xbox-game-pass-targets-heres-why/?sh=7dbdf5f40274>
- Ter Huurne, M., Ronteltap, A., Corten, R., & Buskens, V. (2017). Antecedents of trust in the sharing economy: A systematic review. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(6), 485-498.  
<https://doi.org/10.1002/cb.1667>
- Trenz, M., Frey, A., & Veit, D. (2018). Disentangling the facets of sharing: A categorization of what we know and don't know about the Sharing Economy. *Internet Research*, 28(4), 888-925.  
<https://doi.org/10.1108/IntR-11-2017-0441>
- Yeganeh, H. (2021). An analysis of factors and conditions pertaining to the rise of the sharing economy. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17, 582-600.  
<https://doi.org/10.1108/wjemsd-06-2020-0054>
- Young, A. (2016). Is Staying In the New Going Out? *The New York Times*, 12. 04. <https://www.nytimes.com/2016/04/12/t-magazine/is-staying-in-the-new-going-out>
- Ufford, S. (2015). The future of the sharing economy depends on trust. *Forbes*, 10. 02. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2015/02/10/the-future-of-the-sharing-economy-depends-on-trust/?sh=5e7ec3e84717>
- Willman-Iivarinen, H. (2017). The future of consumer decision making. *European Journal of Futures Research*, 5(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1007/s40309-017-0125-5>
- Wagner, N., & Strulak-Wójcikiewicz, R. (2020). Concerns about the technology used by collaborative platforms – a challenge for managers. *Procedia Computer Science*, 176, 2536-2545.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.319>

# A „STORYTELLING” MINT VEZETÉSI ESZKÖZ SZEREPE A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG SZINTJÉNEK ÉS A MUNKAHELY VONZÓKÉPESSÉGÉNEK EMELÉSÉBEN

## THE ROLE OF STORYTELLING AS A MANAGEMENT TOOL IN RAISING THE LEVEL OF JOB SATISFACTION AND THE ATTRACTIVENESS OF THE WORKPLACE

A „storytelling” (történetmesélés) mint vezetési eszköz alkalmazása, a heurisztikus jellegű munkák terjedésével párhuzamosan egyre inkább teret nyer és elfogadottá válik a vezetési gyakorlatban. A szerzők kutatásukban egy konkrét szervezetre vonatkozóan vizsgálják, hogy milyen kapcsolat mutatható ki a „storytelling” típusa és gyakorisága, valamint a vezetés megítélése és a munkahely hosszabb távú vonzóképessége között. Saját kérdőíves felmérés kidolgozásával, egy pilot projekt keretében tesztelték a feltételezett összefüggések meglétét. A szakirodalmi áttekintést követően először leíró eszközökkel értékeli a felmérés eredményeit. Majd klaszterelemzéssel alakítanak ki olyan tipikus válaszadói csoportokat, amelyek karakterisztikusan eltérő nézőpontból alakították ki véleményüket a storytelling érzékelésével, az elkerülhetetlen válságok kezelésének minőségével, valamint a munkahely általános vonzóképességével kapcsolatban. Az eredmények alátámasztják kutatási hipotézisüket, miszerint a „storytelling” megfelelő alkalmazása növeli a bizalmat a vezetés iránt, javítja annak általános megítélését, így a „storytelling” hatékonyan növelheti a munkahely hosszabb távú vonzóképességét.

**Kulcsszavak:** vezetéstudomány, vonzóképesség, munkahelyi elégedettség, kapcsolatvizsgálat, storytelling

The use of „storytelling” as a management tool is gaining ground and acceptance in management practices as heuristic type work becomes more widespread. The authors’ research examines the relationship between the type and frequency of „storytelling”, the opinion on leadership, and the long-term attractiveness of the workplace in an organization. In developing their questionnaire survey, they test the existence of the hypothesised correlations in the frame of a pilot project. Following a review of the literature, the authors evaluate the results of the survey by using descriptive analytical tools. They then utilise cluster analysis and create typical respondent groups; these participants formed their views from a characteristically different point in judging storytelling, crisis management quality, and workplace attractiveness. Results support their research hypothesis that proper application of „storytelling” increases trust in management and improves its overall response, so that „storytelling” can effectively increase the long-term attractiveness of the workplace.

**Keywords:** management science, attractiveness, job satisfaction, relationship analysis, storytelling

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerzők/Authors:

Dr. Cserhádi Ilona<sup>a</sup> (ilona.cserhati@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Pirisi Károly<sup>b</sup> (pirisi.karoly@gmail.com) egyetemi adjunktus; Erdélyi Tea<sup>c</sup> (tea.erdelyi@gmail.com) PhD-hallgató

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

A cikk beérkezett: 2021. 10. 27-én, javítva: 2022. 02. 14-én és 2022. 05. 15-én, elfogadva: 2022. 05. 23-án.

The article was received: 27. 10. 2021, revised: 14. 02. 2022, and 15. 05. 2022, accepted: 23. 05. 2022.

A modern vezetők számára a minőségi fejlődés alapjainak figyelembevétele, így a jó munkaerő megtartása is egyre inkább prioritássá vált. A globalizáció térnyerés-

se mindinkább a folyamatorientált, funkcionális vezetői megközelítést preferálja a viselkedésmintákra és jellemvonásokra történő fókuszálás helyett (Hackman & Wagem-

an, 2005, 2007). Mivel a kognitív intelligencia a vezetői teljesítmény variabilitásának mintegy 8%-át adhatja – egy nagyobb méretű metaanalízis szerint (Judge, Colbert & Iles, 2004) –, így a piachoz alkalmazkodó vezetők arra is figyelnek, hogy tiszta és vonzó jövőképet próbáljanak a munkatársaknak nyújtani, továbbá inspirálni próbálják őket nyelvhasználatukkal, történetmesélésükkel és más kommunikációs eszközeikkel.

A történetmesélés, mint vezetői eszköz alkalmazása és a vezetés általános minősége közötti összefüggést több kutatás is elemezte (Boje, 2018), de a kapcsolat jellegének bemutatása és valós kvantitatív adatokon történő verifikálása még nem került a kutatások előterébe. Elemzésünkben ezért azt vizsgáljuk, hogy a történetmesélés alkalmazása pozitívan hat-e a vezetői teljesítmények megítélésére, egyúttal emeli-e az általános munkahelyi elégedettség szintjét is. Kutatásunkban egyéni szinten szeretnénk kvantitatív összefüggéseket keresni a „storytelling” gyakorisága és minősége, a munkahely megítélése, valamint a vezetési teljesítményre vonatkozó percepciók között. Azt a kérdést járjuk körül, hogy a „storytelling” mint vezetési eszköz rendszeres alkalmazása növeli-e a vezetésbe vetett bizalmat (még válságok idején is), így pozitívan hat-e a munkahely általános megítélésére. E két utóbbi tényező ugyanis egyértelműen hozzájárulhat a munkatársak cég iránti lojalitásának erősödéséhez, így fontos eleme lehet a cég hosszabb távú sikeres fejlődésének.

## A történetmesélés és az ember

*A mester mondotta: Tanulni és nem gondolkodni:  
hiábavaló fáradtság;  
gondolkodni és nem tanulni pedig: veszedelmes.  
(Lun jü II./15., Tőkei Ferenc fordítása)*

A történetmesélés, a tanulás és a gondolkodás, mondhatni, kéz a kézben járnak. A történetmesélés vagy maga a történet közös etimológiára vezethető vissza a történelemmel, vagyis a „history”-val. Mindkettő görög eredetű szó, és tartalmazzák a „histos” szó jelentését. A „histanai” jelentése „állni” és az „eidenai” jelentése „jól tudni”.

Három tényezőről beszélhetünk, melyek a „jól tudott” történetünket meghamisíthatják, ezek: a képzelgés, a külső valóság hiányos ismerete és a történet valóságtartalma (Busselle & Bilandzic, 2008). A történetek hatásosságát befolyásolja a retorika. Fisher (Fisher, 1984) öt feltevést fogalmazott meg, amikre narratív paradigma elméletét építi, ezeket a retorika alapjainak tekinti:

- „1. az ember alapjában véve történetmondó,
2. döntéseinket helyes érvelés alapján hozzuk,
3. a történelem, az életrajz, a kultúra és a jellemvonás határozza meg azt, mit tekintünk helyesnek,
4. a narratív racionalitást a történetek összetartó ereje és hitelessége határozza meg,
5. a világ történetek sorozata, amelyből mi kiválasztjuk, és ezáltal folyamatosan újraterejtjük saját életünket” (Griffin, 2001).

Fisher narratív paradigma elmélete szerint az értékek adják a történetek alapvető lényegét.

Az értékeket gondolkozásmódunk és ennek kifejező eszköze, a használandó érvrendszerünk artikulálja. Egy megközelítés (Bruner, 2001) megkülönböztet kétféle gondolkodást: a „logikust” és a „tudományos és narratív” gondolkodást. Míg a logikus gondolkodás szerint az igazságot oksági összefüggéseken keresztül lehet keresni és logikai eljárásokon alapszik, addig a tudományos és narratív gondolkodás az emberi szándékot és az ezzel kapcsolatos történéseket analizálja.

A történetmesélés érvrendszerét tekintve lehet deduktív, induktív, valamint abduktív (Boje, 2018). Az érvrendszer használatakor szükséges figyelembe venni a hallgatóság „veleszületett gondolkodásmódját” (‘indigenous ways of knowing’ (IWOK)), ami a történet tartalmi elemei alapján lehet „globális”, vagy „lokális” (Boje, 2018; Ivanova-Gogne & Törnroos, 2017). Példának okáért a társadalom bizalmának fenntartása érdekében a tudomány képviselőinek inkább abduktív, míg a civil szervezetek körében inkább induktív történetmesélés lehet általában célravezető (National, 2020; Norris, 2005; Huaiyang, 2019).

A rossz történetek nem csupán csalódást okoznak, hanem sértik a közönség intelligenciáját és megkérdőjelezzik az érzéki diskurzus lehetőségét (Gabriel, 2000). A jó történetek értékesek, ezeket aligha lehet tömegtermeléssé alacsonyítani. Lényegében mindent történetekbe ágyazunk azért, hogy képesek legyünk fogalmi és értelmezési kontextust adni a világ dolgainak. Vélhetően e tulajdonságunk eredendően, gondolkodásunk korlátozott racionalitásából adódik. Leegyszerűsítünk, csoportosítunk dolgokat, és némelykor nehéz eldönteni, hogy a világ működik kvázi dekomponált rendszerként, vagy csak mi tudjuk így felfogni, megismerni azt (Simon, 1982).

Így az egyisten hitű vallások közötti párbeszédhez sem szükséges magas szintű teológiai, vagy politikai ismeret, ha a megfelelő történetekkel szemléltetjük az egyes szituációkra adandó, irányzatspecifikus válaszokat (Brown, 2013). A szervezeti történetek elsősorban nem a valláson, illetve mítoszokon alapulnak, hanem az egyének személyes tapasztalatain. „Ezeket a mítoszokat olyan „konstitutív egységeknek... tekinti, amelyek biztosítják, hogy a társadalom megértse önmagát és az őt körülvevő világot” (László, 1999). Ha ezt figyelembe vesszük, akkor elmondhatjuk, hogy a szervezeti történetek azok a mítoszok, melyek biztosítják a beilleszkedést, a csoporthoz tartozás érzését.

Az emberek vezetésakor célravezető az a tanács, hogy a vezető kérdésekkel vezessen. A storytelling valóságon alapuló történeteket használva egy adott szituációra hoz példát. Sokszor „a „mi lenne, ha...”, vagy a „te mit tennél...” kérdéseket használva megmozgathatjuk a hallgatók fantáziáját és a dolgozók fejében ötleteket inspirálhatunk, a közös tudás építésére motiválva ezzel őket” (Török, 2013).

A szervezeti történet a meggyőzés eszköze is, ami Arisztotelész nyomán három részre bontható (Adamik, Jászó & Aczél, 2004):

- logosz (az értelemre hat),
- pátosz (az érzelmekre támaszkodik),
- ethosz (a hitelességet igazolja).

A teljesség kedvéért megemlíthető, hogy létezik a vizuális storytelling is, mely a vezetői kommunikációban is nagyon hasznos eszköz, ha azt megfelelően használják pl. infografikák által, vagy prezentációkban, vagy éppen a belső chat alkalmazásokban (Lankow, Ritchie & Crooks, 2012).

### A szervezeti történetek fajtái

A szervezeti történeteket tartalmi és funkcionális szempontból is lehet csoportosítani. A szervezeti történetek egyik tartalmi felosztása Reinmann és Vohle narratíva kutatók szerint a következő (Török, 2013 id. Reinmann & Vohle, 2005):

#### 1. Analóg történetek

Akkor beszélhetünk analóg történetekről, ha két vagy több hasonló tartalom/sztori funkcionális és strukturális hasonlóságot mutat. Eseményeket és tapasztalatokat ennek a módszernek a segítségével tudunk ábrázolni. Veszélye, hogy nőhet a manipulációra való hajlandóság, ugyanakkor az alkalmazása segíti a mesélő és a hallgatóság közötti megértést.

#### 2. Pars pro toto történetek

A Pars pro toto jelentése rész az egész helyett. Ez a spontán és az analóg történetek között helyezkedik el mind a befolyásolási szándék, mind a tudatosság mértékében. Az elbeszélő pozitív példákat próbál megfogalmazni, mellyel az a szándéka, hogy valamilyen utalást tegyen a hallgatóság közönségnek. Az előadása több eseményen alapszik.

#### 3. Spontán történetek

Ebben az esetben a legcsekélyebb a befolyásolási szándék és a tudatosság is. Az elbeszélő a múltban megtörtént eseményt, vagy csak hallott elbeszélést ad tovább ad hoc módon. Nincs benne az előre megfontolás szándéka. Az elsődleges cél ebben az esetben a közlés szükségessége, maga a társalgás létrehozása.

Simmons híres szónok és aktivista pedig a következő felosztást kínálja:

1. „Ki vagyok én” történetek,
2. „Miért vagyok itt” történetek,
3. „Vízio” történetek,
4. „Tanító jellegű” történetek,
5. „Tudom, mit gondolsz” történetek (Simmons, 2006).

Ezek szerint egy történet képes jól reprezentálni, hogy mi az igaz, mert egybe tudja fogni a tényeket az idővel, a térrel és az értékekkel egyaránt. A fenti két felosztás a mesélő szempontjából nézve a történetek tartalmi szempontjait veszi figyelembe, hogy mik azok a fókuszált tartalmi elemek és helyzetek, amik megjelenhetnek egy storyban. Ugyanakkor nem fejtik ki a kívánt hatást, amit el szeretnének érní a történetekkel.

Valószínűleg a gyakorlati életben, így az üzleti életben is, a történetmesélők inkább a történetek funkcionális oldalára fókuszálnak, használva – tudatosan vagy spontán módon – a történetek tartalmi jegyét (Gallo, 2016; Andrade,

2018). A funkcionális történetek jellemzően szituációfüggőek. Ilyen szituáció lehet egy adott vállalkozás, melynek pozícióján a következő történettípusok segíthetnek:

- alapítótörténet: a befektetők meggyőzésére, hogy érdemes a vállalkozásodba fektetniük,
- értéktörténet: az ügyfelek meggyőzésére, hogy szüksége van a termékedre,
- ügyféltörténet: a vásárlód autentikus tapasztalatait közkinccsé teheti,
- céltörténet: az alkalmazottak és a kollégák motiválásához (Hall, 2021).

Általában hasznos, ha a vezetők kifejezik érzelmeiket, de mindenkor uralkodnak azon, mivel jellemzően a vezető dühe még a szorongásnál is jobban akadályozhatja a kommunikációt. A megnyugváshoz segít az érzelmi intelligencia, illetve az idő és/vagy a tapasztalat. A tapasztalat előhozása a történetmesélői perspektíva kezdete. A szituáció, a résztvevők, a megoldások felidézése a jelenkori szituáció keretbe foglalását segítheti. A történet tanulsága a megoldást adhatja (Cherniss & Roche, 2020).

A storytelling esetében is érdemes feltenni azt a kérdést, hogy meddig alkalmazható a történetmesélés egy szervezetben mint módszer? Thier szerint erre a kérdésre nincs általános válasz, mivel ez különféle tényezőktől függ, például a tanulási előzmények hosszától vagy a csapat korábbi tapasztalataitól. Továbbá számos előre nem látható tényező is szerepet játszik, mint például az alkalmazottak távolléte is hatással lehet a probléma kezelésére (Thier, 2018).

### Szervezeti kultúra és a történetmesélés

Egy általános megközelítés szerint a szervezeti kultúra szerepe a bizonytalanság csökkentése, a valóság és az értelem megteremtése lehet (Bokor, 2000). Egységes szervezeti kultúráról egy nagyobb szervezet esetében fenntartásokkal lehet beszélni, mivel az egyes részlegeknek megvan a saját szubkultúrájuk, melyek közös halmazait – a közös cselekmények számosságától függően – nevezhetjük szervezeti kultúrának. Így egy adott történetmesélés hatásossága függ az adott szervezeti szinttől, az egyes részlegek típusaitól, a vallott értékektől, illetve a szervezeti kultúra sajátos minőségi jellemzőitől, mint pl. a szervezeti klíma (Heidrich, 2002; Buda & Péter, 2015).

A jó szervezeti klíma fenntartásának egyik kulcsszava a bizalom. „A bizalom azon múlik, hogy mennyire letisztult az emberben az, amiben hisz, továbbá, hogy mennyire értjük a beosztottakat” (George S. Barrett, a Cardinal Health elnöke) (Bryant, 2010).

- Schein leírása szerint a kultúrának két funkciója van:
- „a szervezet belső integritásának elősegítése,
  - a szervezet külső alkalmazkodásának támogatása” (Schein, 1985).

Schein szervezeti kultúra modelljében a következő három szintet azonosította a szervezeti kultúrában:

- artefaktumok (mesterségesen előidézett változások),
- betartott/alkalmazott értékek,
- feltevések.



A vezető a szervezeti kultúra befolyásolására a storytelling eszközt mind tudatosan, mind ösztönösen is alkalmazhatja ezen a három szinten.

A történetmesélés-módszer szervezeti alkalmazását elsőként Kleiner és Roth 1997-ben publikált tanulmánya foglalta össze, amely a „learning history” témakörrel foglalkozott. Azokra a kérdésekre keresik a választ, hogy pl. hogyan képesek a szervezetek tagjai együttesen tükrözni a múltbéli tapasztalatokat? Hogyan képesek ezt úgy tenni, hogy saját gondolkodásuk és cselekedeteik koncentráltabbak legyenek a jövőben?

A learning history lényege az, hogy egy adott cég egyes osztályai megosztják egymás között tanulási céllal a legutolsó kritikus esemény, szervezeti változás, egy új kezdeményezés, innováció, sikeres termékbevezetés, vagy akár olyan traumatikus esemény, mint például egy létszámleépítés okán felmerülő dokumentumokat, tanulmányokat.

A kérdés az, hogy a learning history hatékony-e a vállalati környezetben? A szerzőpáros szerint a válasz: igen. Több projektet vittek végig amerikai nagyvállalatoknál, amelyeknek az volt a célja, hogy az előbb említett kritikus események vizsgálata alapján a learning history segítséget nyújt a probléma feltárásához, megértéséhez és megoldásához. A learning history megvilágította az új típusú, funkcionális kapcsolatokat, amelyek a kialakult helyzetekhez vezethettek. A learning history számos vezető számára elősegítette az előrehaladást azáltal, hogy megmutatta a közös, ki nem mondott dilemmákat, amelyekkel az egész szervezetnek meg kellett küzdenie (Kleiner & Roth, 1997).

A bizonytalanság csökkentésének legegyszerűbb eszköze lehet az olyan történetek használata, amelyek arról szólnak, hogy az adott szituációt hogyan kezelték már, hogyan érdemes kezelni és hogyan fogják kezelni.

A szervezeti célok közül talán az egyik legfontosabb, hogy az emberek a munkájuk során és karrierjük építése közben örömet éljenek át. Hogy ezt az örömet átéljük-e vagy sem, közvetlenül függ attól, hogy milyen minőségben élük meg a szervezetben eltöltött idejüket.

A szervezethez való kötődés annyit jelent, hogy az egyénnek az az elsődleges célja, hogy a szervezethez csatlakozzon és kielégítse azt a vágyat, amiért csatlakozott. Továbbá azt is jelenti, hogy nem vagyunk idegenek a szervezetben, nem érezzük azt, hogy nincs beleszólásunk a szervezet és a munka kialakításába és formálásába, illetve azt, hogy munkánk kihívást jelent számunkra (Lövey, Manohar & Erdélyi, 2003).

A szervezet életében megjelenő egyéni fontosság érzése alapjaiban határozza meg az emberek szervezetben való viselkedését is. Azok az emberek, akik a fontosságot a hatalomból eredeztetik, megtanulták azt, hogy hogyan kell a főnöknek dolgozni és igyekeznek is olyan helyzetekbe kerülni, ahol ők válhatnak főnökké. Ezzel ellentétben azok, akik szeretetből vagy ragaszkodásból eredeztetik a fontosságot, képesek arra, hogy egyben tartsák a szervezetben kialakult csoportokat, és törekszenek arra, hogy barátságos légkört alakítsanak ki. Azok a vezetők, akik tisztában vannak a fontosságérzet forrásaival, jobban tud-

ják biztosítani azt az alkalmazottaik számára is (Lövey et al., 2003).

Van olyan megközelítés is, hogy a legtöbb, a mai világban megjelenő vezetői történet nem működik (Denning, 2012). Azok a történetek, amelyeket a legtöbb vezető elmond, hatástalanok vagy egyszerűen nem eredményesek. Ez a megközelítés a vezetői történetek négy fő működő jellemzőjét írja le, melyből hármat szeretnénk kiemelni, melyek egyfajta módszerként is használhatók. (A negyedik, a változások előtti és utáni helyzet radikális történetekkel történő bemutatása, ami a kutatásunk szempontjából nem releváns.)

1. az igazság, a hitelesség: ez egy visszatérő motívum, ha történetekről beszélünk, nem kell, hogy valóban megtörténjen elég, ha csak hitelesen igaz,
2. a pozitív hangvétel: figyelmet kell szentelni a negatív történeteknek is, azért, hogy inspirálja az embereket arra, hogy boldog vége lesz a történeteknek, akármilyen is lesz,
3. a harmadik pedig egy merőben furcsa módszer: minimalista formába önteni a vezetői történetet.

A módszer alkalmazása, egy magasabb szintű érzelmi intelligencia függvénye (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). A módszer szerint nem szükségeszerű szórakoztató formába önteni a történetet, hogy például milyenek voltak a fények vagy az illatok az adott történetben. Egyrészt azért fontos ez a módszer, mivel minden hallgatónak további hallgatói lesznek (hiszen meghallgatják a történetet és tovább mesélik azt), így, ha túl sok a részlet, nem marad meg a történet és elvesz a lényeg. Másrészt azért is fontos az egyszerűség, mert egy „kicsi hang a fejünkben” folyamatosan gondolkodik a történeten, és úgy mondja majd tovább a hallott történetet, ahogy az a hallgató verziójában létrejön.

Összességében elmondhatjuk, hogy a történetmesélés egyik legfontosabb célja a szervezeti kultúra fejlesztése, s ezáltal az egyén motivációjának erősítése. Elterjedt nézet, hogy a motiváció és az ember pszichológiai szükségletei egymással korrelálnak. Így – az adott szituációtól függően – a közvetlen vagy közvetett cél az egyén kompetencia-, autonómia- és kötődésgényeinek minél jobb kielégítése (Deci & Ryan, 2000). Számos motivációs elmélet ennek gyakorlati megvalósulását többféleképpen magyarázza, amelyek értelemszerűen kötődnek kutatásunkhoz (pl. Herzberg, 1987).

Kutatásunkban a történetmesélés, a szervezeti kultúra és a vezetési minőség közötti kapcsolatokat elemezzük egy pilot projekt keretében. Egy közép vállalkozásnál vizsgáljuk a fenti elvi összefüggések meglétét, erősségét és szignifikanciáját. Meggyőződésünk, hogy egy konkrét kvantitatív elemzés verifikálhatja az elvi gondolatokat, de segítheti a meglévő elméleti keretek továbbgondolását is, rávilágíthat egyes hiányzó elemek fontosságára is.

## A mintajellemzők és a kutatási adatbázis

### A mintajellemzők

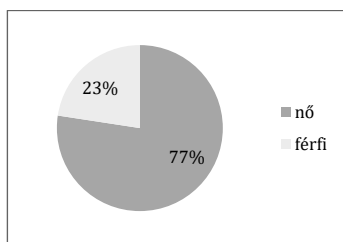
A kutatás során egy önkormányzati tulajdonú, nonprofit közép vállalkozás szervezetét vizsgáltuk. Az 1996-os ala-

pítású cég foglalkoztatás szervezésével, ezen belül közfoglalkoztatás szervezésével foglalkozik, illetve ehhez kapcsolódó szociális és munkaerőpiaci szolgáltatásokat nyújt mind az álláskeresők, mind munkáltatók számára. Bevételeinek 70-80%-át tulajdonosi kompenzáció és a tevékenységéhez kapcsolódó uniós és hazai projektforrások adják, a maradék rész piaci tevékenységből származó árbevétel. Dolgozóinak száma – nem tekintve a saját alkalmazásban lévő közfoglalkoztatottakat – alapítása óta 45-65 fő között van. A dolgozók aktuális összlétszámát jelentősen meghatározza az éppen működő projektek száma és mérete, azonban a cég a háttérfeladatok ellátására, alapfeladatok működtetésére és projektek előkészítésére 35-40 fős állandó stábot tart fenn.

A cég munkavállalói körében survey módszerrel gyűjtöttünk adatokat. A kérdőív első blokkja a dolgozók demográfiai és társadalomstatistikai adatainak összegyűjtésére szolgált, illetve a szerződés és munkakör alapadatait rögzítette. Az elköteleződés és jövőkép dimenzióját a második blokk négy kérdése vizsgálta, a szervezeten belül a storytellinggel kapcsolatos tapasztalatokra a kérdőív harmadik blokkja keresett választ. Ezen belül a változás és válsághelyzetek, illetve ezek megoldásának érzékelésével kapcsolatosan hat, a történetmesélés gyakoriságával és hasznosságával öt kérdés foglalkozott.

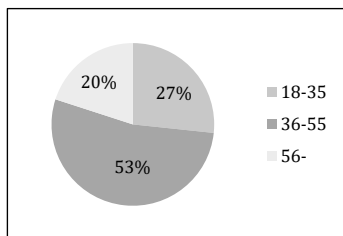
A kérdőívet 31 fő, a szervezet munkatársainak 50%-a töltötte ki. A válaszadók kor és nem szerinti megoszlását az 1. és 2. ábra mutatja.

1. ábra A válaszadók nemek szerinti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra A válaszadók korcsoportonkénti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

A minta nem, korcsoport és végzettség szerint is reprezentatívnek tekinthető. A megkérdezettek 81%-a felsőfokú végzettséggel, közülük 16% több felsőfokú végzettséggel vagy tudományos fokozattal rendelkezik. A nem érettségizettek aránya mindössze 3%, míg 8 általános iskolai legmagasabb végzettsége a válaszadók közül senkinek nincs.

A válaszadók 61%-a határozott idejű szerződéssel dolgozik, ez főként a projektben dolgozókat jellemzi, közülük majdnem mindenki ilyen. Projektben dolgozik a válaszadók 64%-a. A projektek jellegzetesen 1-3 éves futamidejűek, így a dolgozók 57%-a három éven belül, közülük 20% egy éven belül érkezett a céghez. A közfoglalkoztatás-szervezésben, projekt-előkészítésben kisebb a fluktuáció, állandóbbak a tevékenységek, az itt dolgozók (a minta 26%-a) nagyrészt határozatlan idejű szerződéses munkavállalók. Adminisztratív és gazdasági területen a válaszadók 10%-a tevékenykedik, többnyire határozatlan időtartamú szerződéssel.

### A kutatási adatbázis összeállítása

Az adattömörítés célja az volt, hogy a hipotézisek ellenőrizhetősége érdekében az összegyűjtött adatokat összehasonlíthatóvá tegyük. Ennek során a válaszokat előbb három dimenzióba rendeztük, ezt követően a nominális változókat az összehasonlíthatóság érdekében ordinális skálára dolgoztuk át, végül összevont változókat képeztünk. A következőkben az adatsűrítés főbb lépéseit és a végeredményként létrejött elemzési adatbázist mutatjuk be. Az első lépésben kialakított három dimenzió a következő volt:

a) *A munkahelyi elégedettség és vonzóképesség dimenziója:* a munkával való elégedettség, a munkahely vonzóképességének értékeléséhez kapcsolódók indikátorokat tartalmazza. A bevont változók a kérdőív második blokkjának kérdései (7-10. kérdés), amelyek a munka jellemzőit, a fő vonzó tényezőket, a munkával kapcsolatos, előzetes elvárásokat és a munkával kapcsolatos jövőképet elemzik.

b) *A vezetés értékelésének dimenziója:* a vezetői teljesítmény és a válságkezelés értékeléséhez kapcsolódók indikátorok: a kérdőív harmadik blokkjának 14-17. kérdései.

c) *A „storytelling” dimenziója:* a történetmesélés típusának, gyakoriságának és minőségének értékeléséhez kapcsolódó indikátorok: a kérdőív harmadik blokkjának 17-21. kérdései, amelyek a válaszadó, kollégák és a vezető által mesélt történetek gyakoriságát és minőségét vizsgálják.

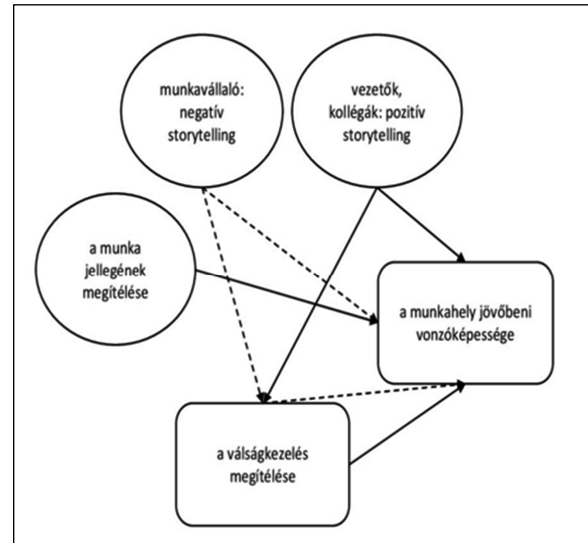
Ezt követően a nominális változókból álló struktúrát egy ordinális skálán mérhető indikátorrendszerre alakítottuk át. Az átalakítás során a lehetséges változóértékek között három minőségi szintet különítettünk el: a negatív értéket tükröző változóértékek az ordinális skálán -1, a semleges értékek 0, míg a pozitív változóértékek +1 ordinális változóértéket kaptak. Ennek mentén az eredetileg nominális változókat háromfokú ordinális skálára tettük át, míg a négy és ötfokú, ordinális változókat, az összehasonlíthatóság érdekében szintén a -1/+1 skálára tettük át. Az adatsűrítés lépéseinek részletes leírását az online melléklet 1. táblázata tartalmazza.

A fenti átalakítások után kialakult elemzési adatbázis változói a következők voltak:

a. *A munkahelyi elégedettség dimenzióhoz tartozó változók:*

- Q7\_munka: a munka tárgyával kapcsolatos átlagos elégedettség,
- Q7\_env: a környezetével, tárgyával kapcsolatos átlagos elégedettség,

A „storytelling”, a munkahelyi elégedettség, a válságkezelés, valamint a munkahely jövőbeni vonzóképségeinek összefüggései



Forrás: saját szerkesztés

- Q7\_hum: az emberi tényezőkkel kapcsolatos átlagos elégedettség,
- Q8\_binned: a munkahely átlagos vonzóképsége,
- Q9\_binned: a munkahely múltbeli vonzóképsége,
- Q10\_binned: a munkahely jövőbeni vonzóképsége.

b. A vezetés/válságkezelés értékelése dimenzióhoz tartozó változók:

- Q12\_binned: a hivatalos tájékoztatás színvonala,
- Q12B\_binned: a nemhivatalos tájékoztatás színvonala,
- Q13\_binned: a válságkezelés végeredménye,
- Q14\_binned: a válságkezelés eredménykommunikációja,
- Q15\_binned: a válság megoldódásának „könnyűsége”,
- Q16\_binned: a válságkezelés megoldásának forrása és minősége,
- Q16\_empat: az empatiszus készségek fontossága a válságkezelésben.

c. A „storytelling” típusának, gyakoriságának és minőségének értékeléséhez kapcsolódó változók:

- Q17\_hasznos: a kollégák hasznos típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q17\_pletyka: a kollégák káros típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q18\_hasznos: a vezetők hasznos típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q18\_pletyka: a vezetők káros típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q19\_hasznos: a munkavállaló hasznos típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q19\_pletyka: a munkavállaló káros típusú „storytelling” gyakorisága.

## A kutatás hipotézisei és az elemzés eredményei

A kutatás a történetmesélés, a szervezeti kultúra, ezen belül a munkahelyi elégedettség, a válságkezelés és a munkahely jövőbeni vonzóképsége közti összefüggések feltárására tesz kísérletet. Emellett vizsgáljuk a storytelling vezetői eszköztárban való jelenlétét és ennek a munkahelyi elégedettség szintjére gyakorolt hatását. A kutatási terület részeinek, kérdéseinek összefüggéseit a 3. ábra szemlélteti.

A fenti kutatási területen három hipotézist fogalmaztunk meg. Ezek közül az első kettő a történetmesélés és a dolgozói elégedettség összefüggéseire, a harmadik a vezetőn kívül álló, negatív storytelling hatásaira vonatkozik.

Megítélésünk szerint akkor beszélünk arról, hogy a storytelling jelen van a vállalati kultúrában, ha azt a dolgozók jelentősebb része, legalább esetenként érzékeli. Feltételezzük, hogy minél intenzívebb a történetmesélés jelenléte, annál erősebb annak hatása a dolgozók elköteleződésére. Feltételezésünk szerint a pozitív történetmesélés erősíti az elégedettséget, az elköteleződést, a válságok rugalmas kezelését, illetve csökkenti a válság és változáshelyzetek okozta traumákat, növeli a vezetővel szembeni

bizalmat, ezért alkalmazható hatékonyan vezetői eszközként. A negatív storytelling ezzel szemben, mint a vezetőtől független eszköz, rontja ezt a hatást. Ennek alapján hipotéziseinket a következőkben fogalmaztuk meg:

H1 hipotézisünk szerint a storytelling, mint vezetői eszköz jelenléte a munkahelyen általánosságban magasabb elköteleződést okoz a munkavállalók körében.

Itt az elköteleződés mércéjének rövid távon a magas elégedettséget, illetve az alacsony fluktuációt, középtávon a magas motiváltságot és pozitív jövőképet tekintjük. A történetmesélést jelenlévőként a hipotézis ellenőrzése szempontjából akkor tekintjük, ha legalább a megkérdezettek harmada, legalább esetenként érzékeli azt.

H2 hipotézisünk, hogy a pozitív storytelling (pl. tanmese) jelenléte a válsághelyzetekben erősíti a válság pozitív megoldásába vetett bizalmat, illetve a válságot követően a válság megoldásának pozitív megítélését.

A szakirodalom alapján azt is feltételeztük, hogy a jól működő vezetői eszközök hatását a vállalati kultúra egyes tényezői csökkenthetik. A történetmesélés kapcsán ilyen tényező a negatív storytelling (pl. pletyka) megjelenése és elburjánzása. Harmadik hipotézisünk ennek működésére irányul. A vezetőn kívüli, negatív storytelling (pl. pletyka) hatásával kapcsolatban H3 hipotézisünkben feltételezzük, hogy a negatív storytelling jelenléte a válsághelyzetekben zavart kelt, ezzel csökkenti a pozitív megoldásba vetett bizalmat, illetve a válságot követően a megoldás megítélését negatív irányba tolja. Azaz a negatív storytelling csökkenti a vezetői történetmesélés eredményességét.

A 2-3. hipotézisek vizsgálatához a kétféle storytelling gyakoriságának érzékelése és a válsághelyzetek és azok kezelésének érzékelése között keresünk összefüggéseket, illetve ezeket összevetjük a dolgozói bizalom és elköteleződés dimenzióival.

A következő két fejezetben előbb leíró statisztikai eszközökkel kutatjuk a dimenziók közötti összefüggéseket, majd klaszterelemzéssel kísérünk meg detektálni hasonló munkavállalói szegmenseket, annak érdekében, hogy a hipotéziseinket megvizsgáljuk.

**Az elégedettség, a motiváltság és a válságkezelés eredményességének főbb jellemzői a vizsgált szervezetnél**

Az első hipotézis (H1) vizsgálatához a leíró adatok közül az elköteleződés mértékét vizsgáltuk. Korábbi definícióink alapján a magasabb elégedettséget, alacsonyabb fluktuációt rövid távon, a magasabb motiváltságot és pozitívabb jövőképet középtávon tekintettük a magasabb elköteleződés indikátorának. Ezek elemzéséhez a kérdőívben gyűjtött adatok mellett a munkáltató által szolgáltatott fluktuációs adatokat is felhasználtuk.

A vizsgált szervezet adatszolgáltatása alapján megállapítható, hogy a munkáltatónál az előző öt évben a fluktuáció átlaga a közepesnél alacsonyabb, 25% alatti volt, a létszámmozgást nagyrészt a projektek indulása és zárása magyarázta.

A munkával való elégedettség és a munka vonzóságának (mint potenciális motiváló tényezőnek) vizsgálatához a kérdőívvel részben a jelenlegi munka jellemzőit, illetve vonzó/nem vonzó tulajdonságait (mint elégedettségi források) gyűjtöttük össze, a felsoroltak közül az öt legjellemzőbb tulajdonság kiválasztásával. Majd a munka egyes jellemzőinek vonzóságát értékeltettük, négyfokozatú Likert-skálán. A jellemzők három területre fókuszáltak: a munka tárgya, körülményei, illetve az emberi tényezők. A tulajdonságok kiválasztásakor a válaszokban a pozitív-negatív tulajdonságok választási aránya az emberi tényezők területen: 50:0, a munka tárgya területen: 51:11, a munka körülményei területen 14:15. Azaz az első két terület a válaszadók megítélése szerint határozottan pozitív, míg a munkakörülményeket inkább közepesnek vagy ambivalensnek érzékelik. A rangsorolás szerint a válaszadók 71%-a számára a munka leginkább a jövedelem miatt vonzó, 45,2% a csapatot, 38,7% a munka érdekességét, a válaszadók közel egyharmada (36% és 32%) az önállóságot és a rugalmasságot nevezte meg, mint vonzó tényezőt. Az adatokból úgy tűnik, hogy a munkával való rövid távú elégedettség viszonylag magas, alacsony azonban a motivációs tényezők aránya: a munka legvonzóbb tulajdonságai a herzbergi tényezők közül gyakrabban kötődnek a higiénés, mint a motivációs tényezőkhöz. A motivációs tényezők között a munka érdekessége, az önállóság és rugalmasság mellett kisebb arányban a felelősség és a kihívás is megjelent a válaszokban.

Ezt követően keresztábrás elemzéssel vizsgáltuk, hogy a munkával való elégedettséget, illetve a munka vonzóságát befolyásolja-e a szerződéstípus, a kor vagy a nem. Utóbbi tényező kapcsán nem találtunk szignifikáns összefüggést. A munkával való elégedettség és a szerződés típusa között közepesnél erősebb összefüggés figyelhető meg (1. táblázat). A határozott idejű szerződésesek 73,7%-a, a határozatlan idejű szerződéssel dolgozó válaszadók 100%-a inkább elégedett a munkájával. Az, hogy az elé-

gedettség nagyobb a tartós szerződéssel dolgozóknál, azt mutatja, hogy az elégedettség alakulásában a herzbergi higiénés tényezők szerepe jelentős, a vizsgált paraméterek közül különösen a munka feltételei, a munkakörnyezet, a kiszámítható szabályok és feladatok, a munkatársakkal való kapcsolat és a jövedelem. Vagyis ezek megfelelése nem rontja az elégedettséget és nem okoz rövid távú távozási szándékot a megkérdezettek esetén.

A munkahely vonzósága és a szerződéstípus között ennél valamivel erősebb, azonban fordított irányú összefüggés van. A határozott idejű szerződéssel rendelkezők nagyobb arányban tartják vonzóbbnak a munkahelyet az összevont tényezők alapján. 36,8% vélekedik pozitívan, míg a határozatlan idejű szerződéseseknél mindössze 8,3% – a munkahely vonzósága összességében nem olyan magas, a megkérdezettek teljes körében mindössze 25,8%.

1. táblázat

**A munkahely vonzóképesége és a szerződés típusának asszociációs kapcsolata**

	1. A szerződés típusa (határozott/határozatlan)	
	Cramer's V	Eta
8_binned. A munkahely vonzóképesége	0,658	0,658
7_binned A munkával való elégedettség összességében	0,578	0,578

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

2. táblázat

**A munkával való elégedettség, a munkahely vonzóképesége és a korcsoport asszociációs kapcsolata**

	4_binned. Korcsoport	
	Cramer's V	Eta
7_munka: A munkával való elégedettség – a munka jellegére vonatkozóan	0,608	0,458
7_env: A munkával való elégedettség – a munkakörnyezetre vonatkozóan	0,425	0,455
7_hum: a munkával való elégedettség – az emberi tényezőkre vonatkozóan	0,465	0,251
7_binned. A munkával való elégedettség – összességében	0,614	0,457
8_binned. A munkahely jelenlegi vonzóképesége	0,768	0,454

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A munkával való elégedettség és a munka vonzósága az életkorral is érdemi összefüggést mutat (2. táblázat). A 35 év alatti dolgozók 50%-a a munka jellegével inkább elégedett, ezen a téren a kor előrehaladtával az elégedettség mértéke nő. A munkakörnyezettel való elégedetlenség a kor növekedtével csökken. Míg a 35 év alatti korosztály



közel kétharmada (62,5%) kifejezetten elégedetlen, a 36 év felettiéknél ez az arány alig haladja meg az egynegyedet (27,8%). Az elégedettség az emberi tényezők kapcsán a legnagyobb mindkét korcsoportban, a kor előrehaladtával valamelyest ez is nő.

Összességében az elköteleződés terén azt mondhatjuk, hogy a projektben, határozott idejű szerződéssel dolgozó, illetve fiatalabb munkatársak motiváltabbak, mint az alaptevékenységet végző, határozatlan idejű szerződéssel dolgozó idősebbek, ugyanakkor kevésbé elégedettek azoknál. A motiváció szintje a teljes stábben, a munkával való elégedettség magas (80,1%) szintje ellenére viszonylag alacsony (25% körüli).

Az elkötelezettségről tett megállapításokat árnyalják a megkérdezettek jövőképeiről szóló adatok (3. táblázat). Eszerint a válaszadók fele a cégnél képzeli el a jövőjét, 27,8% semleges jövőképpel bír (gyesre, nyugdíjba készül), mindössze 22,2% tervez öt éven belül munkahelyet váltani. Az elégedettség a közepesnél valamivel erősebb összefüggést mutat a jövőképpel, a tényezők közül a munka jellegével való elégedettség determinálja. A munka vonzósága a jövőképpel erős összefüggést mutat. A munkát kevésbé vonzóknak tartók 10%-kal nagyobb arányban terveznek munkahelyváltást (35,7%), mint a munkát vonzóknak tartók.

3. táblázat

A munkával való elégedettség, a munkahely vonzóképesége és az 5 éves terv kapcsolata

	10. Hol látod magad 5 év múlva a munkában?	
	Cramer's V	Eta
7_munka: A munkával való elégedettség – a munka jellegére vonatkozóan	0,716	0,662
7_env: A munkával való elégedettség – a munkakörnyezetre vonatkozóan	0,497	0,629
7_hum: a munkával való elégedettség – az emberi tényezőkre vonatkozóan	0,497	0,647
7_binned. A munkával való elégedettség összességében	0,665	0,698
8_binned. A munkahely jelenlegi vonzóképesége	0,851	0,852

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A második hipotézis (H2) vizsgálatának előkészítéséhez jelen, leíró elemzésben a válságkezelés értékelésére is ki kell térnünk. A kérdőív egy blokkja a válaszadók ilyen irányú tapasztalatairól is gyűjtött adatokat. A válság típusa mellett lekérdeztük a legutóbbi válsághelyzettel kapcsolatos információkat és azok forrásait, illetve azt, hogy miről és honnan értesültek a helyzet megoldásáról és minek tulajdonítják a megoldás létrejöttét.

Összességében a dolgozók mindenféle felsorolt típusú változás és válsághelyzetet megélték már a cégnél, nagyjából azonos arányban. Az 1-3 éve dolgozókat leginkább az új projekt indulása és az új iroda létesítése

érintette, a legutóbbi változás/válsághelyzetként pedig a válaszadók 74,2%-a a járványügyi helyzetet nevezte meg. A helyzettel kapcsolatban az információkat hivatalos forrásból megkapók aránya 96,4% volt, 50% kizárólag hivatalos információt kapott, kizárólag nem hivatalos információkat (pletykát) pedig mindössze 12% érzékelt. A legutóbbi válsághelyzetet a válaszadók harmada szerint még nem ért véget, harmaduk pozitív, 7,1% negatív, 17,9% semleges végkifejletről számolt be. A legutóbbi változás (járványügyi helyzet) válság jellegét tűnik erősíteni, hogy a helyzet megoldásának nehézségét a válaszadók közel fele (48%) inkább nehéznek vagy nagyon nehéznek ítélte. Negyedük szerint közepesen volt nehéz, és csak negyedük érezte úgy, hogy viszonylag vagy nagyon könnyen született megoldás. A válságkezelésben szerepet játszó tényezők közül pozitív, a szervezeten belüli okokat a válaszadók 74,1% arányban említettek, leggyakrabban a kollégák közötti együttműködést és a magas empátiás szintet. A negatív belső okok említése mindössze 13,8% volt, míg külső okokra (pozitív vagy negatív) összesen 12,1%-ban hivatkoztak. Összességében a megkérdezettek a válságkezelést a közepesnél sikeresebbnek érzik.

A keresztábrás elemzés a válságkezeléssel való elégedettség, a munkahellyel való elégedettség és a jövőkép összefüggéseit mutatja (4. táblázat). Közepesen erős, pozitív irányú összefüggést érzékeltünk a válságkezeléssel való elégedettség és a munkahellyel való elégedettség között, míg a válságkezelés megítélése és a jövőkép között lényegesen kisebb a korreláció.

4. táblázat

A válságkezelés végeredményének megítélése, valamint a munkahely jelenlegi és jövőbeni vonzóképeségének kapcsolata

	13_binned. A válságkezelés végeredményének megítélése	
	Cramer's V	Eta
8_binned. A munkahely jelenlegi vonzóképesége	0,734	0,823
10_binned. A munkahely jövőbeni vonzóképesége	0,461	0,461

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

### A storytelling szerepének vizsgálata

Annak érdekében, hogy a vizsgált szervezetet jellemző elégedettség, motiváció és válságkezelési eredmények alakulásában a storytelling szerepét, ezzel hipotéziseinket megvizsgálhassuk, a kérdőív utolsó blokkjának kérdései magával a storytelling jelenséggel foglalkoztak. Egyrészt tudni akartuk, hogy a megkérdezettek milyen gyakran hallanak különböző történeteket kollégáktól, vezetőktől, és hogy milyen időszakban tartják hasznosnak, haszontalannak ezeket. Másrészt azt is megkérdeztük, hogy ők milyen gyakran és miről mesélnek történeteket, és ezeket mikor érzik a leghasznosabbnak.

A történettípusokat tartalmuk alapján hat kategóriába soroltuk, aszerint, hogy friss vagy régi, a cégről, vagy nem a cégről, munkáról vagy a szervezeti életről szóló történetek-e. Céljuk, funkciójuk szerint ezek a történetek több csoportba sorolhatóak, a sztori tartalom és a cél közötti összefüggést az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat

A mesélt történet tartalma és célja (üzenete) közötti összefüggés

A sztori tartalma	célja
régi, cég munkáról	tapasztalat átadása (információadás)
régi, cég életéről	nosztalgia, pletyka
friss, cég munkáról	aktuális információadás
friss, cég életéről	pletyka
más cég, hasonló helyzet	tudásmegosztás, tapasztalat átadása
tanmese	nevelés

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A 6-7. táblázatok azt mutatják, hogy a megkérdezett a kollégáktól, vezetőktől milyen gyakorisággal hall, illetve ő maga milyen gyakorisággal mesél a fent részletezett történeteket. A 6. táblázatból kiderül, hogy a válaszadók a kollégáktól leggyakrabban a cég életéről szóló régi és új történeteket hallanak, kisebb mértékben, de jellemző a régi, munkáról szóló történeteken keresztüli tapasztalatátadás is.

A 6-7. táblázat tanulsága szerint a vezetők a kollégáknál valamivel ritkábban mesélnek, körükben kiugróan magas a cég életével kapcsolatos friss információk átadása, e mellett a régi, munkáról szóló é más cégek hasonló helyzetéről szóló tapasztalatátadás jellemző.

A mesélt és hallott történetek hasznosságát a 8. táblázat mutatja be. A hallott történeteket válság, változás esetén a megkérdezettek közel kétharmada tartja inkább hasznosnak (inkább hasznos és nagyon hasznos válaszok összesen), míg projekt vagy év indításakor és nyugalmi helyzetben közel 60%-uk. A válaszadók több mint fele a projekt vagy év zárásakor, 43% bármikor hasznosnak találja a hallott történeteket.

6. táblázat

A kollégáktól, vezetőktől hallott, illetve mesélt sztorik tartalom és gyakoriság szerint

KOLLÉGÁKTÓL HALLOTT						VEZETŐTŐL HALLOTT				
sztori témája/ gyakoriság	régi, cég munka	régi, cég életéről	friss, cég életéről	más cég, hasonló helyzet	tanmese	régi, cég munka	régi, cég életéről	friss, cég életéről	más cég, hasonló helyzet	tanmese
soha	19,4%	16,1%	16,1%	45,2%	51,6%	32,3%	38,7%	19,4%	35,5%	41,9%
legalább ritkán	80,6%	83,9%	83,9%	54,8%	48,4%	67,7%	61,3%	80,6%	64,5%	58,1%
ebből gyakrabban	40,0%	34,6%	53,8%	29,4%	33,3%	28,6%	26,3%	20,0%	20,0%	22,2%
MEGKÉRDEZETT ÁLTAL MESÉLT										
sztori témája/ gyakoriság	régi, cég munka	régi, cég életéről	friss, cég életéről	más cég, hasonló helyzet	tanmese					
soha	38,7%	45,2%	29,0%	35,5%	48,4%					
legalább ritkán	61,3%	54,8%	71,0%	64,5%	51,6%					
ebből gyakrabban	5,3%	11,8%	27,3%	40,0%	25,0%					

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

7. táblázat

Az említett, különböző típusba sorolható történetek aránya mesélőnként

A sztori tartalma	célja	kollégától	vezetőtől	saját mese
régi, cég munkáról	tapasztalat átadása (információadás)	22,9%	20,4%	20,2%
régi, cég életéről	nosztalgia, pletyka	23,9%	18,4%	18,1%
friss, cég életéről	pletyka	23,9%	24,3%	23,4%
más cég, hasonló helyzet	tudásmegosztás, tapasztalat átadása	15,6%	19,4%	21,3%
tanmese	nevelés	13,7%	17,5%	17%
<b>Összes sztori</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
sztori célja, üzenete		kollégától	vezetőtől	saját mese
nosztalgia/pletyka		47,7%	42,7%	41,5%
információátadás, tudásmegosztás		38,5%	39,8%	41,5%
nevelő szándék		13,8%	17,5%	17%
<b>Összesen</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A megkérdezettek összességében hasznosabbnak tartják viszont azokat a sztorikat, amiket ők mesélnek. Több mint felük lényegében bármikor, közel kétharmaduk projekt vagy év indításakor, míg 70% záraskor, illetve változás vagy válság idején. Leghasznosabbnak azonban, 73%-os aránnyal nyugalmi helyzetben ítélik azokat a történeteket, amiket ők mesélnek.

Az eredmények alapján az első klaszterre jellemző tulajdonságok:

- Az első klaszterbe csak határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók tartoznak (9. táblázat).
- A céghez való belépésük óta maximum négy év telt el.
- A „legfiatalabb” klaszter, minden foglalkoztatott 45 évnél fiatalabb (10. táblázat).

8. táblázat

**A hallott és mesélt történetek hasznosságának megítélése**

MESÉLT TÖRTÉNETEK					
helyzet típus/gyakoriság	nyugalmi helyzetben	változás, válság esetén	projekt/év kezdéskor	projekt/év- záraskor	bármikor
inkább nem	41,4%	34,5%	41,4%	48,3%	56,7%
inkább hasznos	58,6%	65,5%	58,6%	51,7%	43,3%
HALLOTT TÖRTÉNETEK					
helyzettípus/gyakoriság	nyugalmi helyzetben	változás, válság esetén	projekt/év kezdéskor	projekt/év- záraskor	bármikor
inkább nem	26,7%	30,0%	36,7%	30,0%	48,4%
inkább hasznos	73,3%	70,0%	63,3%	70,0%	51,6%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

Összességében elmondható, hogy a storytelling használata a válaszadók körében sem mesélőként sem hallgatóként nem túl gyakori, azonban valamelyest mégis érzékelhető.

Ahogy fentebb bemutattuk, a munkáltatónál a fluktuáció viszonylag alacsony, a válaszadók több mint 80%-a elégedett a munkájával, ezek alapján a rövid távú elköteleződés összességében magasnak mondható. A motiváció (vonzóság) szintje a teljes stábben 25% körüli, a dolgozók fele viszont öt éven belül vizsgálva a cégre nézve pozitív jövőképpel bír (a cégnél képzelel magát). A munkavállalókat tehát a magas rövid távú elköteleződés mellett alacsony-közepes középtávú elköteleződés jellemzi.

A keresztábrák elemzések fenti eredményei alapján az elköteleződéssel kapcsolatban feltételeztük, hogy a válaszadók körében létrehozhatóak olyan csoportok, amelyek az elköteleződés tényezői mentén markáns, egymástól eltérő jellemzőkkel bírnak. A fenti eredmények alapján ezek a tényezők a korról, esetleg a nemmel, illetve a szerződés típusával mutathatnak összefüggést. A feltételezett csoportok meglétét klaszteranalízissel ellenőriztük, amelynek eredményeit a következő fejezetben ismertetjük.

**A klaszterelemzés eredményei**

A klaszterelemzés a közgazdasági elemzésekhez kiemelten fontos módszertan (Hunyadi & Vita, 2004; Scitovski, Sabo, Martínez-Álvarez & Ungar, 2021 alapján), amelyet széleskörűen alkalmaznak döntéselőkészítő, üzleti elemzésekhez (Simon, 2006). Jelen kutatásban a kialakított adatbázis segítségével k-középpontú klaszterelemzést végeztünk, amely alapján három csoportra osztottuk a válaszadókat. Az egyes változók részletes klaszterátlagait később, a hipotézisek vizsgálatával foglalkozó fejezetben mutatjuk be. Az eredmények alapján az alábbi csoportjellemzők detektálhatók.

- Csak női munkavállalókat tartalmaz.
- Csak felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókat tartalmaz (11. táblázat).
- A munkahelyi elégedettség dimenziói közül az emberi tényezőket és a munkakörnyezetet jónak látó, de a munka minőségét, jellegét a leginkább negatívan megítélő klaszter (16. táblázat).
- A „storytelling” gyakorisága ebben a klaszterben a legalacsonyabb mind a három típus (kollégák, vezetők, munkavállaló) és mindkét forma (hasznos, káros) esetében.
- A válságkezelésről hivatalos csatornákon keresztül értesült, a válság megoldását még folyamatban lévőnek ítélik meg, a végkifejletről egyéb helyről, hivatalos úton értesültek, véleményük szerint a válsághelyzet inkább nehezen vagy nagyon nehezen oldódott meg (12. táblázat).
- A munkahely jövőbeni vonzóképeségének megítélése közepes (13. táblázat).

9. táblázat

**Válaszok megoszlása klasztertagságoként:  
"Milyen típusú szerződéssel dolgozol a Budapesti Esélynél?"**

	határozott idejű	határozatlan idejű	Összesen
1. klaszter	100%	0%	100%
2. klaszter	42%	58%	100%
3. klaszter	64%	36%	100%
Összesen	61%	39%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

Összefoglalva ebbe az első klaszterbe fiatal felsőfokú végzettségű, projekt keretben, nem túl régen foglalkoztatott

nők tartoznak. A munkahelyi elégedettség dimenziói közül a munka jellegét kimondottan negatívan értékelik. Ők nemigen tapasztalják és ritkán alkalmazzák a storytellinget. A válságkezelést kissé nehézkesnek gondolják, a jövő kérdésében pedig bizonytalanok.

tornákon keresztül értesültek, de kisebb arányban az informális csatornákat is igénybe kellett venniük. A válság megoldását inkább nehézkesnek látják (12. táblázat), viszont nem volt olyan, aki a végkifejletről ne az érintettektől, hivatalos úton értesült volna.

10. táblázat

**Mintajellemzők korcsoportonként és klasztertagságok szerint**

	25 évesnél fiatalabb	26-35 éves	36-45 éves	46-55 éves	56-65 éves	Összesen
1. klaszter	0%	50%	50%	0%	0%	100%
2. klaszter	8%	17%	33%	17%	25%	100%
3. klaszter	0%	21%	14%	43%	21%	100%
Összesen	3%	23%	27%	27%	20%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A második klaszterre jellemző tulajdonságok:

- A második klaszterbe nagyobb arányban a határozatlan idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók tartoznak (9. táblázat).
- A legtöbb munkatárs 1-2 éve dolgozik a cégnél, de van néhány nyolc évnél hosszabb, a cégnél eltöltött munkavisztonnyal rendelkező munkatárs is ebben a csoportban.
- Minden korcsoportból van klasztertag, legtöbbször a 38-45 éves korcsoportba tartoznak (10. táblázat).
- A nők aránya 75%, ami nagyjából megfelel a teljes mintabeli aránynak (77%).
- A tagok többsége felsőfokú végzettséggel rendelkezik, de a középfokú végzettséggel rendelkezők is megjelennek a klaszterben (11. táblázat).
- A munkahelyi elégedettség dimenziói közül az emberi tényezőket és a munka minőségét/jellegét közepesen látó, de a munkakörnyezetet leginkább negatívan megítélő klaszter (16. táblázat).
- A válságkezelés lépéseiről általában a hivatalos csatornákon keresztül értesültek, de kisebb arányban az informális csatornákat is igénybe kellett venniük.

- Pozitív percepciókkal érkeztek a céghez, de többségük más cégnél képzelel a jövőt, azaz a munkahelyi jövőbeni vonzóképeségét leginkább negatívan ítélik meg a klaszter (13. táblázat).
- A pozitív „storytelling” gyakoriság ebben a klaszterben közepes, de a negatív „pletykálkodást” (leginkább a kollégák, és kisebb részben a vezetők pletykálkodását) az ebben a klaszterben lévők élik meg a leggyakoribb eseménynek (14. és 15. táblázat).

Összefoglalva a második klaszterbe vegyes korösszetételű és céges tapasztalattal rendelkező, középkorúak által dominált, többségében felsőfokú végzettségű foglalkoztatottak tartoznak. A munkahelyi elégedettség ebben a klaszterben a legalacsonyabb, amit döntően a munkakörnyezet negatív megítélése okoz. Ebben a csoportban az átlagosnál gyakrabban tapasztalják a „storytelling” káros fajtáját. A válságkezelést nehézkesnek ítélik meg. Nagy arányban más cégnél képzelel el a jövőt.

11. táblázat

**A legmagasabb iskolai végzettség klasztertagságoként**

	Érettségi nélkül	Érettségi	Felsőfokú	56-65 éves	Összesen
1. klaszter	0%	0%	80%	20%	100%
2. klaszter	0%	17%	67%	17%	100%
3. klaszter	7%	21%	57%	14%	100%
Összesen	3%	16%	65%	16%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

12. táblázat

**A válságkezelés megítélése klaszterenként: «Mennyire könnyen oldódott meg a helyzet?»**

	Nagyon könnyen.	Könnyen.	Közepesen.	Nehezen.	Nagyon nehezen.	Összesen
1. klaszter	0%	0%	20%	40%	40%	100%
2. klaszter	0%	17%	8%	58%	17%	100%
3. klaszter	14%	29%	43%	0%	14%	100%
Összesen	19%	26%	29%	29%	19%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások



A harmadik klaszterre jellemző tulajdonságok:

- A harmadik klaszterbe nagyobb arányban határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók tartoznak (9. táblázat).
- A legtöbb munkatárs vagy 1-2 éve dolgozik, vagy nyolc évnél is régebben dolgozik a cégnél.
- Döntő többségük projekt keretében foglalkoztatott.
- Ez a „legidősebb” klaszter, legtöbben 45 év feletti (10. táblázat).
- A női munkavállalók aránya 71%, ami mutatja, hogy ebbe a klaszterbe relatíve több férfi tartozik (a teljes mintabeli nő/férfi arány 77%/23%).
- A klaszter végzettség szempontjából diverzifikált, bár a tagok többsége még ebben a klaszterben is felsőfokú végzettséggel rendelkezik (11. táblázat).
- A munkahelyi elégedettség dimenziói közül az emberi tényezőket és a munkakörnyezetet közepesnek látó, de a munka minőségét, jellegét a leginkább pozitívan megítélő klaszter (16. táblázat).
- A végkifejletről mindenki kizárólag az érintettektől, hivatalos úton értesült. A válsághelyzet megoldását a leginkább pozitívan értékelő klaszter (12. táblázat): döntő többségük szerint helyzet könnyen vagy közepes nehézségek árán oldódott meg.
- Többségében pozitív percepciókkal érkeztek a céghez, és itt is tervezik a jövőt (13. táblázat).
- A hasznos „storytelling” gyakorisága ebben a klaszterben a legmagasabb, a munkavállalók pletykálkodása itt a legalacsonyabb (14. és 15. táblázat).

a válságkezelést leginkább pozitívan megítélő klaszter. A munkahely átlagos vonzóképeségét közepesnek ítélik, de a munka jellegével kiemelkedően meg vannak elégedve, és az emberi kapcsolatokat is magasra értékelik. A jövőt szinte kivétel nélkül a vizsgált cégnél tervezik.

*Mindezek alapján a klaszteranalízis segítségével sikerült három szignifikánsan eltérő csoportot detektálnunk.*

1. Egy fiatal, határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott, projekteken dolgozó értelmiségi csoportot, akiket nem igazán ér el a „storytelling”, a munkát vonzóan ítélik, de a jövőre nézve nincs határozott álláspontjuk. Őket *Tapasztalatgyűjtőknek* nevezzük, mert többen közülük pályakezdők, akik a cégnél való munkát gyakran elsősorban jó tapasztalatszerzési lehetőségnek tekintik egy tartósabb munkahely megcélzása előtt.
2. Egy középkorú, diverzifikáltabb csoportot, ahol a pozitív „storytelling” sűrűség közepes, a munkavállalók pletykálkodási szintje relatíve magas. A válságkezelés megítélése is közepesnek mondható, de a legkevésbé érzik vonzóan jelenlegi munkahelyüket, és ezzel összhangban inkább máshol képzelik el szakmai jövőjüket. *A második klaszter a Kemény-mag* nevet kapta, mert a csoport munkáltatói szempontból a legkeményebb dió a három közül. Náluk mutatható ki legerősebben a negatív storytelling eredményeket romboló hatása és érvényesül a legkevésbé a pozitív storytelling mint vezetői eszköz hatása.

13. táblázat

**A munkahely jövőbeni vonzóképesége klaszterenként: „Hol látja magát 5 év múlva a munkában?”**

	Ugyanitt, ebben a munkakörben	Ugyanitt, más munkakörben	Ugyanitt, magasabb beosztásban	Más cégnél, más munkakörben	GYES-en, nyugdíjban, nem dolgozóként	Egészen más területen vagy külföldön	Összesen
1. klaszter	0%	0%	25%	0%	50%	25%	100%
2. klaszter	0%	17%	0%	67%	17%	0%	100%
3. klaszter	63%	13%	13%	0%	0%	13%	100%
Összesen	28%	11%	11%	22%	17%	11%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

14. táblázat

**A pozitív storytelling, az elégedettség, a válságkezelés és a munkahely jövőbeni vonzóképesége (-1; +1 skálán)**

	Vezetők	Kollégák	Munkavállaló	Elégedettség a munka minőségével	A válságkezelés megítélése	A munkahely jövőbeni vonzóképesége
	Hasznos	Hasznos	Hasznos			
1. klaszter	-0,73	-0,73	-0,63	0,14	-0,6	0
2. klaszter	-0,49	-0,39	-0,43	0,22	-0,4	-1
3. klaszter	-0,48	0,44	-0,61	0,38	0,1	1

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A harmadik klaszterbe tehát inkább idősebb, vegyes céges tapasztalattal rendelkező, diverzifikált végzettségű foglalkoztatottak tartoznak. A kollégák és a vezetők történetmesélését leginkább ők érzékelik, miközben ők maguk – saját bevallásuk szerint legalábbis – nem „pletykálnak”. Ez

3. Egy idősebb csoportot, amelynek tagjai a leginkább érzékelik a vezetők és a kollégák hasznos történetmesélését, ők maguk viszont nem igazán involválódnak a történetmesélés folyamatába. A vezetési válságkezelési teljesítményét leginkább

eredményesnek ítélik, a munka jellegével is ők elégedettek a legjobban. A munkahely jövőbeni vonzóképesége itt a legmagasabb, azaz a csoporttagok többségében a jelenlegi munkahelyükön képzelik el hosszabb távon is a jövőjüket. A klaszter a *Kitartók* nevet kapta, mert szándékuk, hogy kitartsanak, ha úgy tetszik, túléljenek, akár nyugdíjig. Ennek megfelelően viszonylag nagy nyitottsággal állnak a munkáltatónál tapasztalt körülményekhez, a pozitív storytelling a negatívnál erősebben hat rájuk.

legkisebb vonzalmat mutató (Kitartók, Keménymag) klaszterek közül a vezetői storytelling gyakorisága között ugyan csak kis eltérés mutatkozik (Q18\_hasznos értékei a 2., 3. klaszterben), de a negatív storytellinggel összegezve (Q17\_pletyka és Q18\_pletyka) a különbségek erősebben kirajzolódnak. Összességében az a hipotézisünk, miszerint a *storytelling érzékelhető jelenléte a munkahelyen általánosságban magasabb elköteleződést okoz a munkavállalók körében*, a kutatás eredményei alapján teljes egészében nem igazolható. A storytelling alacsony szintű

15. táblázat

**A negatív storytelling, az elégedettség, a válságkezelés és a munkahely jövőbeni vonzóképesége (-1; +1 skálán)**

	Vezetők	Kollégák	Munkavállaló	Elégedettség a munka minőségével	A válságkezelés megítélése	A munkahely jövőbeni vonzóképesége
	Káros	Káros	Káros			
1. klaszter	-0,70	-0,55	-0,50	0,14	-0,6	0
2. klaszter	-0,31	0,04	-0,48	0,22	-0,4	-1
3. klaszter	-0,48	-0,20	-0,63	0,38	0,1	1

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

**Következtetések, a hipotézisek értékelése**

A vizsgálat során hipotéziseinket a korábbi és a 16. táblázatban található táblák segítségével vizsgáltuk. A H1 hipotézist ezzel csupán részben sikerült igazolni. A vizsgált munkáltatónál a felmérésben részt vevő dolgozók 58-67%-a (7. táblázat) hallott legalább alkalmanként olyan történetet, ami a kutatás szempontjából a pozitív storytelling kategóriájába tartozik. A történetmesélés mint vezetői eszköz a szervezetenél tehát határozottan jelen van, az elköteleződés objektív jellemzői közül a vizsgált fluktuációs adatok alacsony elvándorlási arányt mutatnak. A klaszteranalízis során azt tapasztaltuk, hogy a vezetői storytellinget jobban érzékelő dolgozók szignifikánsan vonzóbbnak tartják a munkahelyet, ez szintén az első hipotézisünket támasztja alá. A vezetői storytelling hatását azonban befolyásolja a negatív storytelling jelenlévő hatása is: a 16. táblázatban látható, hogy a legnagyobb és

jelenléte ugyanis a középtávú elköteleződésben közepes, pozitív irányú hatást okoz, míg a rövid távú elköteleződésre hatása nem igazolható egyértelműen.

A válságkezelés megoldásának megítélése (Q15\_binned) a Kitartók között volt a legpozitívabb, a Tapasztalatszerzők között a legnegatívabb. A 16. táblázat adataiból kitérünk, hogy ezen klaszterek viszonylatában nem igaz a H2 és H3 hipotézis, hiszen a Tapasztalatszerzők szignifikánsan kisebb mértékben észlelik mind a pozitív, mind a negatív storytellinget, azok ellentétes hatása a válságkezelés megítélésére náluk nem érzékelhető.

A munkahelyi ok-okozati kapcsolatokat a 3. ábrán foglaltuk össze. A dolgozók eltérő percepciókkal érkezik a céghez. Saját tapasztalataik alapján ezt a kezdeti véleményüket módosítják az alapján, hogy milyenek találják a munka jellegét és minőségét. A vezetők és kollégák intenzívebb hasznos történetmesélését tapasztalók jobbnak értékelték a vezetés teljesítményét, míg az intenzívebb plety-

16. táblázat

**A változók átlagos értékei klaszterenként (+/-1 skálán)**

változó	Tapasztalatgyűjtők	Keménymag	Kitartók	Változó	Tapasztalatgyűjtők	Keménymag	Kitartók
Q7_munka	-0,14	0,22	0,38	Q14_binned	-1	-1	1
Q7_env	0,09	-0,13	0,03	Q15_binned	-0,5	-0,4	0,1
Q7_hum	0,41	0,32	0,37	Q16_binned	0,57	0,24	0,76
Q8_binned	0,38	-0,48	-0,20	Q16_empat	1	1	1
Q9_binned	0	0	0	Q17_hasznos	-0,73	-0,39	-0,44
Q10_binned	0	-1	1	Q17_pletyka	-0,55	0,04	-0,20
Q12_binned	1	0,82	1	Q18_hasznos	-0,73	-0,49	-0,48
Q12B_binned	1	0	0	Q18_pletyka	-0,70	-0,31	-0,48
Q13_binned	0	0	0	Q19_hasznos	-0,63	-0,43	-0,61
				Q19_pletyka	-0,50	-0,48	-0,63

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

kalkodást érzékelők inkább negatív jövőképről számoltak be. Ennek alapján kísérleti projektünkben kimutatható volt a hasznos történetmesélés és a munkahely jövőbeni vonzóképesége közötti pozitív kapcsolat a teljes mintán – azaz a második hipotézis igaznak bizonyult. A hipotézis igaz a Kitartók és Keménymag összehasonlításában is: a pozitív storytelling jelenléte a válsághelyzetekben általában erősíti a válság pozitív megoldásába vetett bizalmat, a megoldás pozitív megítélését.

Ugyanakkor a negatív storytelling (pl. pletyka) jelenléte ezekben a válsághelyzetekben ellenkező hatással van: zavart kelt, ezzel csökkenti a pozitív megoldásba vetett bizalmat, illetve a válságot követően a megoldás megítélését negatív irányba tolja. Az adatok alapján munkavállalói pletykálkodás intenzívebb érzékelése negatív irányba mozdítja el a munkahely jövőbeni vonzóképeségét, azaz a cég humán erőforrás-megtartó képességét. Így a harmadik hipotézisünket is igazoltnak tekinthetjük, mind a teljes minta, mind a Keménymag és Kitartók klaszterek vonatkozásában.

Meg kell jegyeznünk azt is, hogy a Tapasztalatszerzők között nehézségekbe ütközik a „storytelling” hatásvizsgálata, mivel szakmai terveiket nem igazán befolyásolja a vezetés minősége, valamint annak jelenlegi vonzóképesége.

## Összefoglalás, további kutatási tervek

Kutatásunkban egy konkrét szervezetre vonatkozóan vizsgáltuk, hogy milyen kapcsolat mutatható ki a „storytelling” típusa és gyakorisága, valamint a vezetés megítélése és a munkahely hosszabb távú vonzóképesége között. Saját kérdőíves felmérés kidolgozásával, egy pilot projekt keretében, egy munkáltató dolgozói 50%-ának megkérdezésével teszteltük a feltételezett összefüggések meglétét. Az adatok elemzése alapján kimutatható volt, hogy a vezetői és munkatársi storytelling érzékelhető jelenléte általánosságban magasabb elköteleződést okoz a munkavállalók körében. A negatív storytelling (pl. munkavállalói pletyka) jelenléte viszont a válsághelyzetekben zavart kelt, ezzel csökkenti a pozitív megoldásba vetett bizalmat, a válságkezelés megítélését negatív irányba tolja, ezáltal rontja a hosszú távú vonzóképeséget.

A kutatás során a fiatal, gyakran pályakezdő értelmiségieket tartalmazó (Tapasztalatgyűjtőknek nevezett) klaszterre a mintára általánosan jellemző megállapítások nem voltak igazak, körükben a storytelling jelenléte és hatása nehezen volt vizsgálható. Ezt részben a viszonylag kis elemszámú minta is okozhatta, ugyanakkor feltételezhető, hogy a storytelling hatásainak elemzésekor nem tekinthetünk el a generációs különbségektől, így a kutatás folytatásán érdemes lesz erre is tekintettel lenni.

A kutatás legfontosabb korlátjaként a kismintából fakadó becslési bizonytalanságot kell említenünk, ezért a továbbiakban mindenképpen nagymintás kutatást tervezünk, ahol differenciáltan is vizsgálhatók a történetmesélésnek a rövid és a hosszabb távú hatásmechanizmusai is. Jelen kutatás tapasztalataira alapozva a továbbiakban azt is vizsgáljuk, hogy a storytelling érzékelését mennyiben

determinálják az iskolázottsági és életkor (generáció) jellemzők, valamint ezen jellemzők hatása hogyan különíthető el a munkahelyi vonzóképeség becslésekor. Érdekes lehet azt az összefüggést is részletesen vizsgálni, hogy milyen kapcsolat lehet a dolgozók által érzékelt, pozitív storytelling és a belülről/kívülről érzékelt munkáltatói brand („jó itt dolgozni”) között.

Az első hipotézis vizsgálatok arra jutottunk, hogy a storytelling hatása a rövid és hosszútávú elköteleződésre árnyalataiban eltérő lehet. Ezért a további kutatásokban érdemes differenciáltan vizsgálni ezeket a hatásokat is.

## Felhasznált irodalom

- Adamik, T. A., Jászó, A. & Aczél, P. (2004). *Retorika*. Budapest: Osiris.
- Andrade, G. A. (2018). *A storytelling tudománya – Hogyan adj el könnyen és eredményesen, ahogy az igazán sikeres vállalkozók?* Budapest: Magánkiadás.
- Boje, D. M. (2018). *Organizational Research: Storytelling in Action*. London: Routledge.
- Bokor, A. (2000). *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/158/1/bokor\\_attila\\_hu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/158/1/bokor_attila_hu.pdf)
- Brown, D. S. (2013). *Interfaith dialogue: listening to communication theory. Living Within the Abrahamic Traditions*. Lanham, Md.: Lexington Books.
- Bruner, J. (2001). A gondolkodás két formája. In László, J. & Thomka, B. (Eds.), *Narratívák 5. Narratív pszichológia* (pp. 29-51). Budapest: Kijarat Kiadó.
- Bryant, A. (2010). Team insight? Just use your peripheral vision. *The New York Times*, 14.08. <https://www.nytimes.com/2010/08/15/business/15corner.html>
- Buda, M., & Péter-Szarka, S. (2015). A kreatív klíma: új irány az iskolai klíma és a konfliktuskezelés kutatásában. *Iskolakultúra*, 25(9), 3-17. <https://doi.org/10.17543/ISKKULT.2015.9.3>
- Busselle, R., & Bilandzic, H. (2008). Fictionality and Perceived Realism in Experiencing Stories: A Model of Narrative Comprehension and Engagement. *Communication Theory*, 18(2), 255–280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2008.00322.x>
- Cherniss, C. & Roche, C. W. (2020). *Érzéssel vezetni*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó.
- Denning, S. (2012). TEDx: Storytelling – The Secret Key to Leadership. *Forbes*, 12.01. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/01/12/tedx-storytelling-the-secret-key-to-leadership/#150c24d37f66>
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(March), 1-22. <https://doi.org/10.1080/03637758409390180>
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gallo, C. (2016). *Storytelling. A történetmesélés ereje*. Budapest: HVG.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Griffin, E. M. (2001). *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest: Harmat Kiadó.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.494.4814&rep=rep1&type=pdf>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, 62(1), 43-47. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.43>
- Hall, K. (2021). *A sztori, amire emlékezni fogsz*. Budapest: 21. Század Kiadó.
- Heidrich B. (2002). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex.
- Herzberg, F. A. (1987). One more Time: How do you Motivate your Employees? *Harvard Business Review*, (Sept-Oct), 87507-87515. [https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one\\_more\\_time\\_-\\_how\\_do\\_you\\_motivate\\_employees.pdf](https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf)
- Huaiyang, C. (2019). *Storytelling and employee engagement from the CCO perspective: A case study in a nonprofit organization* (Master's thesis). Lund, SE: Lund University. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8993432&fileId=8993444>
- Hunyadi, L., Vita, L. (2004). *Statisztika közgazdászoknak*. Budapest: KSH.
- Ivanova-Gongne, M., & Törnroos, J-Å. (2017). Understanding cultural sensemaking of business interaction: A research model. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 102-112. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.04.001>
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Kleiner, A., & Roth, G. (1997). *Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action*. New 21th Century Working Papers Series 1997/9, MIT Center for Coordination Science. <http://ccs.mit.edu/lh/21cwp002.html>
- Lankow, J., Ritchie, J., & Crooks, R. (2012). *Infographics: The power of visual storytelling*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Press.
- László, J. (1999). *Társas tudás, elbeszélés, identitás – a társas tudás modern szociálpszichológiai elméletei*. Budapest: Scientia Humana Kiadó.
- Lövey I., Manohar, S. N., & Erdélyi, E. (2003). *Az örömteli szervezet*. Budapest: HVG Kiadó.
- National Science Board (2020). *Science & Engineering Indicators 2020*. Alexandria, VA: NSB. <https://www.nsf.gov/pubs/2020/nsb20201/nsb20201.pdf>
- Norris S. P., Guilbert S. M., Smith M. L., Hekimelahi S., & Phillips L. M. (2005). *A Theoretical Framework for Narrative Explanation in Science*. University of Alberta, Edmonton, Alberta T6G 2G5. <https://doi.org/10.1002/sce.20063>
- Ryan, R. M., & Deci E. L. (2000). *Self-determination Theory*. New York: Guilford Publication.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Josey-Bass Publisher.
- Scitovski, R., Sabo, K., Martínez-Álvarez, F., & Ungar, Š (2021). *Cluster Analysis and Applications*. Cham: Springer.
- Simmons, A. (2006). *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling*. New York: Basic Books.
- Simon, H. A. (1982). *Korlátozott racionalitás*. Budapest: KJK.
- Simon, J. (2006). A klaszterelemzés alkalmazási lehetőségei a marketingkutatásban. *Statisztikai Szemle*, 84(7), 627-650. [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2006/2006\\_07/2006\\_07\\_627.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2006/2006_07/2006_07_627.pdf)
- Thier, K. (2018). *Storytelling in Organizations: A Narrative Approach to Change, Brand, Project and Knowledge Management*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Török, J. (2013). *Kultúrák a szervezeti történetek tükrében* (PhD-értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Nyelvtudományi Doktori Iskola. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15502/torok-judit-phd-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Melléklet

Az adatsűrités folyamata – a kérdőíves válaszok adatbázisba szervezésének leírása

1. táblázat

Változóértékek értelmezése ordinális skálán

dimenzió	változó megnevezése	változó leírása	-1 érték értelmezése	0 érték értelmezése	+1 érték értelmezése
a. dimenzió	Q7_munka	munka tárgyával való elégedettség	5 fokozat, ahol -1: teljesen elégedetlen, +1: teljesen elégedett		
	Q7_env	munkakörnyezettel való elégedettség			
	Q7_hum	emberi tényezőkkel való elégedettség			
	Q8_binned	a munkahely átlagos vonzóképessége	inkább nem vonzó	semleges	inkább vonzó
	Q9_binned	a munkahely múltbeli vonzóképessége	nem volt vonzó	semleges volt	vonzó volt
	Q10_binned	jövőkép (5 év múlva)	más cégnél látja	egyik sem	ennél a cégnél látja
b. dimenzió	Q12_binned	hivatalos információ a változásról	nem volt ilyen	nem volt teljes	teljes volt
	Q12B_binned	nem hivatalos információ tartalma	amit hivatalos úton kellett volna	nem volt nem hivatalos információ	személyes érzésekről szólt
	Q13_binned	válságkezelés eredménye	negatív megoldás	semleges megoldás vagy folyamatban lévő helyzet	pozitív megoldás
	Q14_binned	a válságkezelés eredményének kommunikációja	minden más	nincs ilyen	az érintettektől, hivatalos úton érkezett az információ
	Q15_binned	a válság megoldásának „könnyűsége”	5 fokozat, ahol -1: nagyon nehezen, +1: nagyon könnyen		
	Q16_i_binned (i=1-3-ig)	a megoldásban szerepet játszó tényezők (3 fontos)	negatív belső tényezők	külső tényezők	pozitív belső tényezők
	Q16_binned	ÁTLAG(Q16_1_binned;Q16_2_binned;Q16_3_binned)			
	Q16_empat	az empátia szerepe a megoldásban	értéke=1, ha Q16_i_binned="a kollégák magas empátiás szintje" egyébként=0		

dimenzió	változó megnevezése	változó leírása	-1 érték értelmezése	0 érték értelmezése	+1 érték értelmezése
dimenzió	a vizsgált 5 történetmesélés típus: 1. régi, a cég szakmai munkájáról szóló történetek; 2. régi, a cégen belüli életről szóló történetek; 3. friss, a cégen belüli életről szóló történetek; 4. más cégnél történt dolgokat; 5. tipikus tanmesék i=1-5-ig, fentiek szerinti típusokban				
	Q17_i_binned	kollégák storytelling gyakoriság	4 fokozat, ahol -1: soha, +1: nagyon gyakran		
	Q17_binned	ÁTLAG(Q17_1_binned;Q17_2_binned;Q17_3_binned;Q17_4_binned;Q17_5_binned)			
	Q17_hasznos	1., 4., 5. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q17_pletyka	2., 3. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q18_i_binned	vezetők storytelling gyakoriság	4 fokozat, ahol -1: soha, +1: nagyon gyakran		
	Q18_binned	ÁTLAG(Q18_1_binned;Q18_2_binned;Q18_3_binned;Q18_4_binned;Q18_5_binned)			
	Q18_hasznos	1., 4., 5. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q18_pletyka	2., 3. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q19_i_binned	megkérdezett általi storytelling gyakoriság	4 fokozat, ahol -1: soha, +1: nagyon gyakran		
	Q19_binned	ÁTLAG(Q19_1_binned;Q19_2_binned;Q19_3_binned;Q19_4_binned;Q19_5_binned)			
	Q19_hasznos	1., 4., 5. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q19_pletyka	2., 3. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		

BENCSIK ANDREA – PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – BERKE SZILÁRD – NEUMANNÉ VIRÁG ILDIKÓ

# A MAGYAR GAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS „BOLDOGSÁGTÉRKÉPE”

## THE "HAPPINESS MAP" OF HUNGARIAN HIGHER EDUCATION IN ECONOMICS

A GDP az elmúlt években számos kritikával illetett. A helyettesítésére kidolgozott mutatók közül komplex megközelítésével és egyedi gondolkodásmódjával került a kutatások középpontjába a GNH (Gross National Happiness). A szerzők tanulmányukban az eredeti (Bhutánban kidolgozott GNH of Business) kérdőíves kutatás logikáját és számítási módját mutatják be, a gazdasági felsőoktatás munkatársainak, vezetőinek véleményét feltárva. A kvantitatív kutatásba valamennyi hazai felsőoktatási intézmény gazdasági oktatással foglalkozó karát/intézetét bevonták. 239 munkavállalói és 14 vezetői kérdőívet értékelve az eredmények azt mutatják, hogy a gazdasági felsőoktatási intézmények boldogságindex-értéke az átlagos szint alatt marad. A munkatársi boldogság számított értéke lényegesen alacsonyabb a szervezeti feltételeket minősítő értékeknél. A legnagyobb hiányosságok az „Életszínvonal” területén tapasztalhatók, míg a többi terület alacsony, de kiegyensúlyozott módon minősíthető. A szervezeti feltételek tekintetében a „Kulturális és ökológiai sokszínűség” mutatói szorulnak komoly fejlesztésre.

**Kulcsszavak:** boldogság, buddhista közgazdaságtan, gazdasági felsőoktatás, GDP, GNH (bruttó nemzeti boldogság)

GDP has come under significant criticism in recent years. Among the indicators developed to replace it, Gross National Happiness (GNH) has become a focus within the literature due to its complex approach and unique way of thinking. In our study, we present the logic and calculation method of the original (GNH of Business) questionnaire survey, exploring the views of staff and managers in higher education in economics. All faculties/institutes of business education in all domestic higher education institutions were included in our quantitative research. The results of 239 employee and 14 manager questionnaires show that the happiness index of business higher education institutions is below average. The calculated value of employee happiness is significantly lower than the values rating organisational conditions. The largest deficiencies are found in the area of „Quality of Life”, while other areas are low but balanced. In terms of organisational conditions, the indicators for „Cultural and Ecological Diversity” need serious improvement.

**Keywords:** happiness, Buddhist economics, economic higher education, GDP, GNH of Business

### Finanszírozás/Funding:

A kutatást a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpontja támogatta (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

The research was supported by the Economic and Organizational Research Center of the Pannon University Faculty of Economics (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

A kutatói közösség köszönettel tartozik valamennyi felsőoktatási intézmény gazdaságtudományi képzéssel foglalkozó kara/intézete vezetőinek és munkatársainak, akik segítették a kutatás megvalósítását.

The research community owes a debt of gratitude to the managers and staff of the faculties/institutes dealing with economics training at all higher education institutions, who helped to carry out the research.

### Szerzők/Authors:

Prof. Dr. habil. Bencsik Andrea<sup>a</sup> (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár; Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta<sup>c</sup> (szucs.beata@sek.elte.hu) egyetemi docens; Dr. Berke Szilárd<sup>b</sup> (berke.szilard@uni-mate.hu) egyetemi docens; Neumanné Dr. Virág Ildikó<sup>a</sup> (virag.ildiko@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Pannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary); <sup>c</sup>Eötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 10. 31-én, javítva: 2022. 01. 04-én és 2022. 03. 27-én, elfogadva: 2022. 03. 29-én.

The article was received: 31. 10. 2021, revised: 04. 01. 2022 and 27. 03. 2022, accepted: 29. 03. 2022.

Az elmúlt évtizedekben egyre több kritika érte a GDP-t, ami egy ország lakosságának életszínvonalát minősíti. A kritikák többsége arra mutatott rá, hogy számos tényező, ami az emberi jóllétet minősíti, a GDP mutatóival nem írható le. Ez a tény indukálta azt a gondolkodást, melynek fókuszában annak kutatása áll, hogy milyen módon lehet a számszerűsíthető tényezők mellett az ún. soft elemeket minél pontosabban számba venni. A kutatások eredményeként születtek meg azok a mutatók, melyek a világ különböző részein többé-kevésbé rendszeresen felméri az emberek, társadalmak boldogságát, elégedettségét. E mutatók mindegyike szintén sok kritikával illetett, elsősorban azért, mert mérésük inkább pszichológiai állapotokra koncentrált és szinte teljesen figyelmen kívül hagyja az emberek fizikai állapotát és szükségleteit. A kifogásolt problémák elvezettek oda, hogy felmerült az igény azon paraméterek meghatározására, melyek összességében holisztikus módon kifejezi az emberi jóllét minőségét, majd a következő lépésként ezek mérési módszereit lehetővé teszi.

Az igény – az objektivitás fenntartása mellett – egyre sürgetőbb a tekintetben, hogy a GDP hiányosságait korrigálni lehessen. A soft elemek mérésére kidolgozott mutatókat a teljesség igénye nélkül az 1. online mellékletben láthatók.

Az elmúlt évtizedek kutatásai és ajánlásai mellett létezik egy, az ázsiai országokban a buddhista vallás alapjain kialakított mérési rendszer, mely a GNH (Gross National Happiness/Bruttó Nemzeti Boldogság) elnevezéssel vált ismertté. A GNH holisztikus módon viszonyul az emberek boldogságának és jóllétének méréséhez. Kutatásunkban – a számos kritikát is alapul véve – azt céloztuk, hogy kiderítsük, hazai feltételek között alkalmazható-e a GNH logikája és mit mutat annak szervezeti/üzleti körülményekre kifejlesztett változata. Első fázisban a gazdasági felsőoktatást teszteltük, valamennyi felsőoktatási intézmény gazdasági képzéssel foglalkozó munkavállalóit és vezetőit megszólítva. Mivel a napjainkban történő felsőoktatási átalakítás kifejezetten az üzleti célokra való áttérést preferálja, (mely már az elmúlt években is nem titkolt törekvés volt), a GNH of Business eljárás logikája kétséget kizáróan alkalmazható. A kutatásban a bhutániak által kifejlesztett kérdőíveket (munkavállalói és vezetői) használtuk magyar nyelvre lefordítva. Kutatási kérdéseink az alábbiakban fogalmazódtak meg:

Q1: Adaptálható-e változtatások nélkül a GNH mérésére kifejlesztett eredeti módszer a hazai feltételek között?

Q2: Milyen következtetés vonható le a vizsgált területek eredményei alapján a gazdasági felsőoktatás erősségei-gyengeségei tekintetében?

Q3: Milyen összképet látunk valamennyi vizsgált intézmény eredménye alapján és ez mennyire egyenszilárd-ságú az egyes intézmények külön-külön mért eredményeivel?

Q4: Milyen szerepet játszanak a szubjektív elemek (ugyanakkor mérésüket lehetővé tevő paraméterek) a végső eredmény szempontjából?

Az eredmények alapján számos további kérdés merült fel, melyek további kutatásokat generálnak, részben a fel-

sőoktatást célozva, részben a profitorientált szféra helyzetének felmérésére. A tanulmány további fejezeteiben az elméleti áttekintést követően az eredményekről részletesen adunk számot és azok alapján fogalmazzuk meg következtetéseinket.

## Elméleti háttér

Annak érdekében, hogy a GDP-től eljussunk a GNH logikájának alkalmazhatóságához, az alapokhoz kell visszanyúlni, értve ezalatt a GDP hiányosságainak rövid áttekintését, majd a buddhista közgazdaság alap gondolatának felvillantását, mely a boldogság mérését szolgáló rendszer kialakításának feltételeit szolgálja. Mivel vizsgálatunk a hazai felsőoktatásban került lefolytatásra, rövid áttekintést adunk a jelenlegi helyzetről. Ezek a területek kerülnek röviden bemutatásra az elméleti fejezetben.

### A GDP hiányosságai

A GDP, mint a társadalmi élet minőségét kifejező mérőszáma, az 1950-es évek óta egyre több kritikát kapott. A megfogalmazott felvetéseket az alábbiakban összegezzük (van den Bergh & Antal, 2014):

- „A megfelelő könyvelés alapelvei”: A GDP nem a piachoz kapcsolódó gazdasági tevékenységek előnyét fejezi ki, csupán a költségek becslését jelenti. Figyelmen kívül hagyja továbbá a különféle társadalmi költségeket és a külső költségeket is.
- „Időközi megfontolások”: A GDP-növekedés és az észlelt előrehaladás közti pozitív korrelációból nem következtethetünk arra, hogy a GDP a társadalmi jólét ideális mércéje, vagy a mutató növekedése a társadalmi haladás nélkülözhetetlen következménye lenne.
- „Lexikográfiai preferenciák”: Az olyan létfontosságú szükségletek, mint a víz, az élelmiszer, a lakhatás, a társaság, a tisztelet és a szabadság nem válthatók fel luxusszolgáltatásokkal és anyagi javakkal. Az egy főre jutó GDP növekedése, illetve a hozzá fűződő anyagfogyasztás növekedése nem kompenzálhatja az alapvető szükségletek kielégítésének hiányát.
- „A boldogság empirikus vizsgálata”: 1950 és 1970 között a legtöbb nyugati országban a GDP értéke folyamatosan növekedett, ennek ellenére a társadalmi jólét stagnált, de előfordult, hogy negatív tendenciát is mutatott. A szubjektív jólétet vizsgáló tanulmányok kimondják, hogy az egyéni jövedelem nem lehet az egyéni jólét helyettesítője.
- „Jövedelemeloszlás, relatív jövedelem és a státuszjávák megvásárlásáért folyó verseny”: A GDP egyértelmű hiányossága, hogy nem rögzíti a jövedelemeloszlást, csak az átlagos jövedelmet veszi figyelembe. A GDP gyenge pontja tehát az, hogy hajlamos túlbecsülni a relatív jövedelem pozitív hatását a szociális jólétre és a haladásra.
- „Formális kontra informális gazdaság”: A GDP csak azokat a gazdasági tevékenységeket foglalja magába, amelyek piaci árral rendelkeznek. Nem fedi le az olyan informális gazdasági tevékenységet, mint például



dául az önkéntes munka, a gyermekgondozás vagy a saját célra történő növénytermelés.

- „Környezeti externáliák és a természeti erőforrások kimerülése”: Súlyos hiányosságnak tekintik, hogy a környezetszennyezéssel járó károkat nem fedi le a GDP, de a szennyezés eltávolításának költsége megnöveli a GDP értékét (van den Bergh & Antal, 2014).

A fent említett problémák kiküszöbölése érdekében a bevezetésben már említett mutatók kialakítása került előtérbe. Azonban ezekkel kapcsolatos kritikák további gondolkodásra késztették a kutatókat. Így került fókuszba a GNH logikájának mérlegre tétele, melynek megértéséhez egy rövid áttekintés szükséges a buddhista közgazdaságtan gondolkodásmódjáról.

### A buddhista közgazdaságtan

Schumacher „A kicsi szép” című könyvében (2014) szembeállítja a modern és a buddhista gazdaságtan munkáról alkotott véleményét. A modern, materialista közgazdaságtanban a munka csupán a „szükséges rossz”. A munkátató számára a munka egy „költségtényező”, és minden erejével arra törekszik, hogy minimalizálja azt. A munkás szemében „kellemetlenség”, hiszen munka helyett másra is kihasználhatná a szabadidejét, de csak a munkáért kap bért.

A modern közgazdaságtan logikája alapján a siker nem más, mint a javak halmozása. A buddhista meglátás ennek a szöges ellentéte, ugyanis az embert tartja fontosnak. A buddhista gazdaság az egyszerűség és az erőszakmentesség alapján működne (Schumacher, 2014).

Payutto (1994) buddhista szerzetes munkájában bizonyította a közgazdasághoz szorosan kötődő mértékletesség, az elégedettség és a nem-ártás elvének fontosságát, amelyek igazán távol állnak a modern, fogyasztásorientált gazdaságtól. Daniels (2007) a fenntarthatóságot emeli ki, amely megegyezik a buddhizmus tanításaival, hiszen fontosnak tartják a mértékletességet. Zsolnai szerint (2011) a buddhista gazdaság stratégiája a következő öt fő alkotóelem köré épül: a szenvedés minimalizálása, a vágyak leegyszerűsítése, a nem-ártás gyakorlása, az őszinte gondoskodás és a nagylelkűség.

A buddhista gondolkodás alapján javasolt mutatók, melyek a GDP hiányosságait képesek pótolni, a fenntarthatóságot, az őszinteséget, bizalmat, elégedettséget preferálják, mint társadalmi érték (Ócsai, 2018). Igaz, hogy e mutatók kiszámítása komoly kihívás, de segítségükkel és az objektív mutatókkal együtt realisabban tudjuk megítélni egy gazdaság jellemzőit (Kovács & Ócsai, 2015). A GNH számítási módszere mind az objektív, mind a szubjektív paraméterek megítélését lehetővé teszi, gondolkodása háttérben a boldogság, mint mérhető elemek összességének eredménye áll.

### A boldogság

A boldogság kutatása, az azt kifejező paraméterek definiálása már az ókorban is az érdeklődés előterébe került. Arisztotelész az „eudaimonia” kifejezést használta, amit sokszor tévesen boldogságnak fordítanak.

A boldogsággal ellentétben az eudaimónián nem egy változó állapotot értett, hanem az egész életre vonatkozó „boldogságot”, az élet sikeres vezetését, a jó életet (Warburton, 2005). Valójában a pozitív állapot elérésére történő folyamatos törekvés, nem egy konkrét érzelmi állapot, hanem egy folyamatosan kialakuló, fejlődő érzérendszer, melyben az állapot elérésének a folyamata fontos, nem a konkrét érzés (Gjorevska, 2021). Epikurosz szerint (Paton, 1916) is a boldogság az élet célja, ám ő a boldogság alatt a lelki békét és a nyugalmat értette. Meglátása szerint a boldogságot egyetlen dolog gátolja, az pedig a félelem, pontosabban a halálfélelem, tehát csak a halálfélelem legyőzésével juthatunk el a lelki békéhez, a boldogsághoz.

A tanulmányban használt három, egymáshoz közelálló fogalom az elégedettség, a boldogság és a jóllét. Mindhárom fogalom nehezen definiálható, és nincs elfogadott meghatározás egyikre sem, többségében egymással definiálják azokat. Az áttekintett szakirodalmi megközelítések alapján jelentésüket az alábbiak szerint használjuk tanulmányunkban.

Az *elégedettség* olyan mentális vagy érzelmi elégedettségi állapot, amikor valaki elfogadta saját helyzetét (Graham et al., 2014). A *boldogság* olyan érzelmi állapot, amelyet az öröm, és az elégedettség érzése jellemez. Magában foglalja a pozitív érzelmeket és az étellel való elégedettséget. Mivel a boldogságot általában tág értelemben vett fogalomként értelmezik, a pszichológusok és más társadalomtudósok a „szubjektív jóllét” kifejezést használják, amikor a boldogságról beszélnek (Nordenfelt, 1995). A szubjektív jóllét általában az egyén általános személyes életével kapcsolatos jelenlegi érzéseire vonatkozik.

Ezt a terminológiát követve tanulmányunkban a boldogság három szintje azonosítható. Az első az öröm, a „hedonista boldogság”, az *elégedettség* szintje. A második a *jóllét*, amely elkötelezettségre és az érzések felszabadulására utal egy feladat vagy cél teljesítése közben. Ezt a magas szintű élményt „flow”-nak nevezik (Csikszentmihalyi, 2000). A harmadik szint megfelel Arisztotelész „eudaimóniájának” (Irwin, 2019). A *boldogságnak* ezt a szintjét a belső harmónia, az életcél, a személyes növekedés jellemzi, konstruktív kapcsolatok, autonómia, valamint a pszichológiai, fizikai és természeti egyensúly általános érzése (Kopp & Pikó, 2006).

Napjainkban a boldogság kutatása a GNH logikájától függetlenül is népszerű téma és számos megközelítés foglalkozik definiálásával, mérési lehetőségeivel. Néhány gondolatot a különböző nézőpontokból (a teljesség igénye nélkül) a 2. online mellékletben foglaltunk össze.

A boldogságról történő véleményformálás széles skálán mozog és megítélése egyéni gondolkodás kérdése. Ahhoz, hogy társadalmi szinten tudjunk egységes álláspontot kialakítani, olyan mérési módszerre van szükség, mely általánosan elfogadott és szolgálja mindazokat a célokat, amit a GDP hiányosságaival kapcsolatban egyre gyakrabban emlegetnek. A fent leírtak alapján olyan mérő eszközre volt szükség, mely egyrészt ötvözi az igényeket, másrészt betölti a hiányosságokat.

## A GNH

A 2. online mellékletben bemutatott mutatók kritikáira adott válasz és hiányosságai kiküszöbölésére alkalmas a bhutáni királyságban kidolgozott és alkalmazott GNH (Bruttó Nemzeti Boldogság) mutatója. A mutatót az 1970-es években említette először Bhután negyedik királya, Jigme Singye Wangchuck. Szerinte egy kormány célja nem lehet a GDP értékének a növelése, annál sokkal fontosabb az ország boldogságának növelése. A GNH holisztikus módon viszonyul az emberek boldogságának és jóllétének méréséhez. Négy alappillérből áll, (Jó kormányzás, A kultúra megerősítése és népszerűsítése, Környezetvédelem, Fenntartható és méltányos társadalmi és gazdasági fejlődés), melyek további kilenc területre bonthatók. Ezek:

- **Pszichológiai jóllét:** Hogyan vélekednek az emberek életük minőségéről? Magában foglalja többek közt az étellel való elégedettségük mértékét és a spiritualitást is.
- **Egészség:** Az emberek fizikai és mentális egészségi állapotát jellemzi. Az egészséges életvitelnek köszönhetően elkerülhetjük a mindennapos tevékenységekből adódó felesleges fáradalmakat és a felesleges stresszt is.
- **Időfelhasználás:** A munka és a magánélet közti egyensúly fontossága, amely által harmonikus életet élhetünk. Magában foglalja a munkaidőt, az alvással töltött időt, valamint a szabadidőt is.
- **Oktatás:** A formális oktatáson keresztül szerzett ismeretek mellett felméri az informális úton szerzett ismereteket, értékeket és készségeket.
- **Kulturális sokszínűség és ellenálló képesség:** A kulturális örökség sokszínűségének és ellenálló képességének vizsgálata.
- **Közösségi vitalitás:** A közösségi kapcsolatok és a társadalmi kölcsönhatások erős és gyenge pontjai. Információt gyűjt a társadalom összetartó erejéről és az önkéntes tevékenység témaköréről.
- **Jó kormányzás:** Hogyan értékeli az emberek a különböző kormányzati funkciókat? Vizsgálja az egyes jogok és a szabadság meglétét.
- **Ökológiai sokféleség és ellenálló képesség:** Az emberek hogyan értékeli a közvetlen környezetüket, a környezetbarát tevékenységekhez való viszonyulásukat.
- **Életszínvonal:** Az anyagi biztonságra összpontosít, amit egyebek mellett a jövedelmen, az anyagi biztonságon és a lakhatáson keresztül mérnek.

A GNH kilenc területe további 33 mérhető paraméterre oszlik, melyek minősítése standard kérdőívek kérdésein keresztül történik. A módszer alkalmazásával az össznemzeti boldogsághoz való hozzájárulást három szinten lehet azonosítani:

- politikai/kormányzati, önkormányzati,
- üzleti és
- egyéni szinten.

Az eredeti logika társadalmi szintre került kidolgozásra, de az elmúlt években elkészült ennek a szervezeti/üzleti

szintre történő számítási lehetősége, melyet mi is céloztunk a kutatásunk során (Zangmo et al., 2017). Mindkét esetben az egyéni emberi boldogság mérésén keresztül jutunk el a boldogságindex kiszámításához.

## A GNH kritikája

Ahogy a GDP és a korábbiakban bemutatott soft elemek mérésére kifejlesztett indexek kritikái megfogalmazódtak a szakirodalomban, nem kerülhetett el ezt a negatív véleményformálást a GNH-index sem. Egyesek szerint a boldogság egy múlt lelkiállapot, amelyet nagyban befolyásolnak az egyén hangulati ingadozásai. A GNH-konceptió másik hátulütője, hogy problémát jelent az olyan emberek boldogságának mérése, mint a szadisták vagy pszichopáták (Daga, 2014).

Kritikusok azzal érvelnek, hogy a boldogság túl szubjektív ahhoz, hogy pontosan mérhető legyen, és hogy nem lehet kultúrák közötti vagy globális összehasonlítást végezni (McCloskey, 2012). Más kritikusok szerint az eredeti GNH-filozófia a vallási és kulturális megőrzés taktikájának volt szánva, ami a polgárok elszigeteltségét és szegénységét eredményezte. Továbbá a GNH-konceptió idővel megváltozott és fejlődött a nemzetközi tudósok hozzájárulása révén, amely a Királyság határain túl is legitimitást adott neki. A bhutáni GNH-filozófia négy pillérében a „jó kormányzás” és a „kultúra megőrzése” 1970-ben mást jelent Bhután számára, mint a nyugati világ számára (Sengupta, 2007). A GNH jól illeszkedhet egy régóta elszigetelt, aprócska nemzet szellemi felépítéséhez, amely a hamisítatlan buddhista filozófiában gyökerezik; de egy nagy ország számára, amelynek hatalmas népessége változatos nézetekkel, hozzáállással és kultúrával rendelkezik, a bhutáni koncepció aligha szolgálhat mintául.

További kritikai elemzések olvashatók a szakirodalomban, melyek pro és kontra érvelnek a GNH-filozófia alkalmazhatósága mellett/ellen. A GNH megközelítése nem véletlenül mozgatta meg a kutatókat világszerte, hiszen újszerű és átfogó megközelítésével a gazdasági mutatók átértékelését hozta magával. A szakmai vita a nemzetközi szakirodalomban minket is arra motivált, hogy választ kapjunk arra, hogy a hiánypótló módszer alkalmazható-e hazai, keresztény kultúra és értékrend feltételei között.

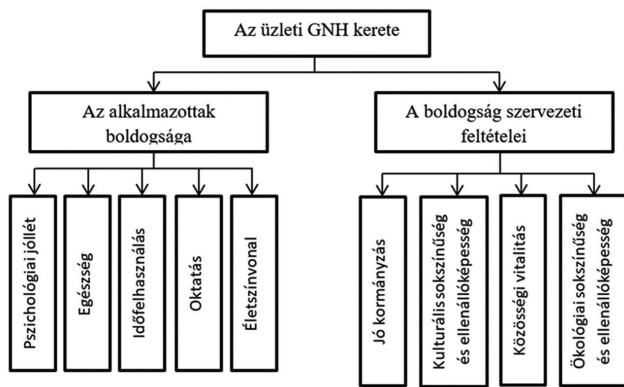
## Az üzleti GNH (GNH of Business)

A GNH üzleti életbe való integrálását Dasho Tshering Tobgay, Bhután miniszterelnöke kezdeményezte. Az ötletet a hatodik GNH-ról szóló nemzetközi konferencián ismertette először, 2015-ben. A CBS (Centre of Bhutan & GNH Studies) kidolgozta, majd 2017-ben kiadta a GNH üzleti integrációjának tervezetét (Zangmo et al., 2017).

Az üzleti alkalmazást a GNH 9 területe alapján fejlesztették ki, amelyet az értékelési területek szerint (lásd 1. ábra) két csoportra osztottak: a munkavállalók boldogságára és a boldogság szervezeti feltételeire (Zangmo et al., 2017).

1. ábra

A GNH üzleti keretrendszere



Forrás: Zangmo, Wangdi, & Phuntsho (2017). *Proposed GNH of Business*, Centre for Bhutan Studies & GNH alapján saját szerkesztés

Ahogy az 1. ábra szemlélteti, a munkavállalói boldogság jelenti az alkalmazottak elégedettségét és boldogságát a GNH egyes területein. A boldogság szervezeti feltételein keresztül a szervezeti magatartásról kapunk információt, és arról, hogy mindez hogyan járul hozzá a munkavállalók jóllétéhez és boldogságához (Zangmo et al., 2017). Valamennyi itt bemutatott terület további indikátorokra bontható, melyek mérését kérdőíves kutatás során értékelik.

A GNH társadalmi szintű kutatásait több nemzet próbálta saját kulturális és vallási értékeit szem előtt tartva alkalmazni. A bhutáni logikát és számítási módszert alkalmazva Thaiföld, Brazília, Japán, Franciaország is folytatott vizsgálatokat, melyek eredményei a szakirodalomban olvashatók. Egyetemi közegben Applasamy et al. (2014) végeztek vizsgálódást. A bhutáni index szolgáltatta az inspirációt saját indexük kialakításakor, ami a Gross Institutional Happiness Index (GIHI) elnevezést kapta, s egyaránt méri a diákok és a tanárok boldogság-szintjét. A szerzők azért tartják fontosnak a kutatást, mert úgy vélik, a boldog oktatók hajlandóbbak elfogadni a változásokat, motiváltabbak céljaikban és hatékonyabban tudják tanítani és segíteni a hallgatóikat. A szerzők a malajziai Taylor's University School of Engineering egységében végezték el első pilot-kutatásukat, a vizsgálatoknak egyelőre nincs nemzetközi visszhangja, a mutatót nem adoptálták más országban.

A GNH üzleti területre történő alkalmazásáról nem találtunk kutatási eredményeket, (tekintettel újszerűségére és kísérleti módszertanára). Így az általunk lefolytatott kutatás is pilot jellegűnek tekinthető, melynek tapasztalatait és eredményeit a további kutatásokban fogjuk hasznosítani.

**A hazai felsőoktatásról röviden**

Az elmúlt tíz évben gyökeresen átalakult a felsőoktatás helyzete. Megváltoztak a feladatok prioritásai, a rendelkezésre bocsátott eszközök (finanszírozás), a jogszabályi feltételek, a fenntartói irányítás módja és eszközrendszere. Az autonómia érvényesülése bizonytalanná vált, a kancellári rendszer kialakításával lényegesen megváltozott az

intézmények szervezeti felépítése, működési módja, a döntéshozatal, eltolódott az oktatói és nem oktató létszámok aránya. Átalakult a szakstruktúra, és az intézmények mindegyike egyetemmé lépett elő. A legutóbbi szervezeti változások, intézményi összevonások, tulajdonosváltások, valamint a hallgatói létszámok ingadozása bizonytalanságot okoznak.

Az oktatókkal szembeni elvárások átalakulása, a hallgatói állomány minőségének változása, a tehetségekért folytatott küzdelem újabb kihívásokat jelent, mely nem vonzó a fiatal, végzett hallgatók számára. Egyre nehezebb megtartani a fiatalokat az egyetemen, a PhD megszerzése már nem jelent komoly vonzerőt. Bizonyos szakterületeken a profitorientált szféra kínálta lehetőségek leküzdhetetlen versenyelőnyt jelentenek, és a tudomány szépsége nem tudja pótolni a felsőoktatás kínálta lehetőségek hiányosságait. Az alacsony fizetések, a megbecsülés érzésének elmaradása, az egyre nagyobb terhelés, a kutatási szabadság korlátozása, a fiatalok elvándorlása, komoly nehézségeket okoznak a felsőoktatási vezetőknek. A felsőoktatási intézmények társadalmunk szerves részét képezik. Számos funkciójuk mellett fontos szerepet játszanak az értékek közvetítésében. Ez az érték közvetítés (Limarev et al., 2019; Roohr et al., 2021) a nyújtott szolgáltatások révén valósul meg, ami akkor lehet sikeres, ha kiegyensúlyozott, elégedett, boldog munkatársak oktatnak. Fontos, hogy ennek szintjével tisztában legyenek a felelős vezetők (Bassi, 2019; Sipayung et al., 2019). A hazai felsőoktatási szférában alig, nemzetközi szinten is kevés olyan tanulmánnyal találkozunk, melyek az oktatói kör munkahellyel kapcsolatos érzéseit, véleményét mutatják be. Boldogságkutatással a felsőoktatásra vonatkozóan elvéve találkozhatunk, és az elégedettség vizsgálatok is elsősorban a hallgatókra fókuszálnak. A hazai intézményekben készült elégedettség felmérések többnyire intézmény specifikusak, melyek a vonatkozó törvényi előírások kielégítését szolgálják különböző mélységben. Az így született eredmények azonban összhangban vannak egymással, s az általános helyzetkép alig tér el az egyedi esetektől. A szakirodalomban elérhető tanulmányok nem az elmúlt években születtek, de megállapításaik ma is érvényesek lehetnek, ahogyan Engler és munkatársai (2018) tanulmányában megfogalmazottak, ami a munka és magánélet összhangját vizsgálta a felsőoktatás világában, az oktató-kutató állományra összpontosítva. Mivel tanulmányunk fő célja nem a felsőoktatás problémáinak elemzése, az említett kutatások eredményeit csak felsorolásszerűen mutatjuk be. Több intézményben a munkahelyi légkör, a munkahely biztonsága, a személyügyi problémák átlag alatti értékelést kaptak, de nem kielégítő a kommunikáció, a munkatársak bevonása az érdemi döntésekbe. Gondot jelent a szervezethez köthető társadalmi, szakmai, kulturális eseményeken való részvétel, az előrelépés, karrierlehetőség, az anyagi megbecsülés, a béren kívüli jutatások, az igazságosság, a teljesítményértékelés, a kutatások anyagi háttérének biztosítása (Varga, 2007; Hetesi & Kürtösi, 2009; NKE, 2018). Probléma a stressz, a fiatal oktatók-kutatók bevonása és megtartása, a munka-magánélet összhangjának biztosítása és a nők vezetői pozícióba

történő bekerülése (Engler et al., 2018). Az oktatók egy része úgy érzi, nem becsülik meg kellően, nincs szakmai fejlődési lehetőség. Az oktatók egyöntetű véleménye, hogy alulfizettek az üzleti szférához képest, de többen számoltak be erős szervezeti elkötelezettségről, kielégítő tárgyi feltételekről (Petőné, 2014). Nemzetközi tanulmányok is többségében hallgatói elégedettséget vizsgáltak. Az oktatói elégedettség kutatások eredményei sok szempontból hasonló problémákat vetnek fel, mint a hazaiak.

Számos kísérlet történt az elégedettség mérésére (Sen et al., 2020; Teeroovengadum et al., 2019), de az alkalmazott mérőeszközök csak részben alkalmasak a felsőoktatás érték közvetítő szerepének meghatározására. Véleményünk szerint a megfelelő mérési logika kialakításával tágabb keretbe helyezhető a felsőoktatás értékátadó szerepe. Ez a keret a szervezeti boldogság mérése, melynek számszerű kifejezésére a fentiekben bemutatott GNH-filozófiát használjuk.

## Anyag és módszer

A kutatás során az eredeti, Bhutánban kifejlesztett (GNH of Business) kérdőívek magyar nyelvű változatát használtuk, megőrizve a szakmai hűség érdekében valamennyi területet, indikátort és kérdést. Néhány esetben volt szükség a nyugati szóhasználat, illetve az érthetőség vagy szakmai megfontolás miatt korrekciókra (munkaidő mértéke, (nálunk 40 óra az eredeti 48-cal szemben), bérezés (bhutáni pénznem helyett forintban kifejezve), spiritualitás (meditáció helyett elmélyült gondolkodás), ösztöndíjak (hazai lehetőségek felvetítése)). A kérdőíves felmérés eredményét összességében szervezeti szintre számítottuk ki, és a szervezeti boldogság mutatójaként értelmezhető. Mivel egyéneket kérdeztünk meg, így a számítások első lépésben az egyénekre érvényesek (munkavállalói boldogságindex), majd a számítási módszer alapján a (szervezeti feltételek biztosítását minősítő), vezetők által kitöltött kérdőívek adatai segítségével lehet szervezeti szintre értelmezni az eredményeket.

### A GNH kiszámítása üzleti szinten

Az átfogó elemzési módszertan három lépésből áll:

1. Megfelelőségi küszöb definiálása és alkalmazása: A munkavállalói boldogságot 29 indikátor segítségével, 114 változó mérésével a GNH öt területén értékeltük. Hasonlóan, a szervezeti feltételek 20 indikátorát 102 változó mérésével négy GNH-területen minősítettük. Ez a lépés lehetőséget ad a megfelelőségi küszöb alapján elválasztani a hátrányos helyzetű (boldogtalan) és nem hátrányos helyzetű (boldog) munkavállalókat. A megfelelőségi küszöböt valamennyi (49) indikátorra azonosítottuk (előzetes tesztelés, statisztikai számítások alapján), és mérlegelés tárgyát képezték nemzeti és nemzetközi standardok. (Néhány speciális indikátor esetében a hazai jellemzők mérvadóak.) A munkavállalók esetében mind a 29 indikátor megfelelőségi küszöb értékét megvizsgáltuk. Az indikátor értéke „1”, ha a munkavállaló rendelkezik az elégséges feltétellel és

„0”, ha a munkavállaló nem érte el az elégségségi küszöböt. A megfelelőségi küszöböt kielégítő munkavállalók száma így kiszámítható. Pl. azon munkavállalók aránya, akik mind a 29 indikátor esetében elérték a megfelelőségi küszöb értékét az összes vizsgált munkavállalóval összevethetők, vagy a különböző területeken elért eredményeik összehasonlíthatók. Hasonlóan, a megfelelőségi küszöb-értéket a szervezeti feltételek területein is mind a húsz indikátor esetében megvizsgáltuk. Az indikátorok összegzése és a megfelelőségi küszöbök alkalmazása a szervezeti feltételek és munkavállalói boldogság értékeléséhez is szükségesek.

2. Súlyozás alkalmazása. (A megfelelőségi küszöb alapján értékelt munkavállalók – 0 és 1 értékei – a súlyokkal összesorzásra kerülnek.) Két súlyt használtunk, a terület és az indikátor súlyát. A terület súlyát a teljes lehetséges pontszám (100) elosztásából származtattuk – munkavállalói boldogság és szervezeti feltételek szerint – így a munkavállalók értékeléséhez használt területek mindegyikének súlya 20 (100/5), ahol öt az érintett területek száma. A szervezeti boldogság értékelésében mind a négy kategória, amelyet a szervezeti feltételek értékelésére használtunk, egyenként 25 súlysúlyt kapott, (100/4), ahol négy az érintett területek száma. Az indikátorok súlyát hasonló elv alapján kell meghatározni. A terület súlyát az azon belül mért indikátorok számával osztjuk.
3. Összesítés és pontozás (A két korábban kiszámított komponens értékét egyszerű összegzéssel számítottuk ki.) A szervezeti boldogság indexének értékét a két komponens azonos arányú súlyozott összege adja.

A munkavállalói boldogság értékeli a boldogságot és elégedettséget a foglalkoztatottak szintjén, a GNH üzleti területeinek széles skáláján, mely a munkahelyi mentális és fizikai tapasztalaton alapul. A munkavállalói boldogság biztosításának célja a munkavállalói jóllét elérése, annak fenntartása. Ahogy az elméleti áttekintésből is kiderült, a munkavállalói boldogság jobb termelékenységgel is párosul és a befektetők manapság a jóllétet és a boldogságot tekintik vezető teljesítménymutatóknak.

A munkavállalói boldogsághoz minden munkavállaló pontszámát az *i*-edik indikátorra vonatkoztatva az alábbi képlet segítségével lehet kiszámítani.

$$W_{hap} = \sum_{i=1}^n w_i x_i \quad (1)$$

ahol,

- $W_{hap}$  – a munkavállalói boldogság pontszáma,
- $n$  – az indikátorok száma,
- $i$  – az *i*-edik indikátor,
- $w_i$  – az *i*-edik indikátor *súlya*,
- $x_i$  – az *i*-edik indikátor értéke.

Az üzleti érték kiszámításához a munkavállalói boldogság pontszámát úgy kapjuk meg, hogy valamennyi



munkavállalóra vonatkozóan a súlyozott indikátor értéket összeadjuk és elosztjuk a vizsgálatban részt vevő valamennyi munkatárs számával ( $n$ ).

Hasonló módszer használatos a szervezeti feltételek kiszámítása során is azzal a különbséggel, hogy az átlagos pontszámok kiszámítása nem követelmény, ugyanis az indikátorok általában egy vezető által minősíthetők. (Esetünkben mivel nem egyetlen szervezetre készítettünk értékelést, a vezetők által adott minősítést átlagoltuk.) A szervezeti boldogság pontszáma a következőképpen számítható ki:

$$O_{hap} = \sum_{i=1}^n w_i x_i \quad (2)$$

ahol,

- $O_{hap}$  – a szervezeti boldogság pontszáma,
- $n$  – az indikátorok száma,
- $i$  – az  $i$ -edik indikátor,
- $w_i$  – az  $i$ -edik indikátor súlya,
- $x_i$  – az  $i$ -edik indikátor értéke.

Az üzleti vállalkozásra érvényes boldogságindex értéke a munkavállalói boldogság és a szervezeti feltételek súlyozott összegzésével számítható ki. Mind a két komponens esetében 50:50% arányban kalkulálunk. Az üzleti érték kiszámításához használt összefüggés:

$$H = 0.5 \times W_{hap} + (0.5 \times O_{hap}) \quad (3)$$

ahol

- $W_{hap}$  – munkavállalói boldogság,
- $O_{hap}$  – szervezeti feltételek.

### Hitelesítés/igazolás

A számított értékek alapján az üzleti vállalkozás minősítése az 1. táblázatban foglaltak szerint történik.

1. táblázat

#### A szervezeti boldogság kategóriái és indikátorai

Pontszám	Minősítés	Megjegyzés
≤ 40%	átlag alatti	azonnali beavatkozást igényel
40-59,9%	átlagos	bizonyos területeken beavatkozás szükséges
60-79,9%	jó	bizonyos határterületeken teljesítmény javítása
80% felett	nagyon jó	GNH bizonyítvány, mindkét értéknek el kell érnie a 60%-t

Forrás: Zangmo, Wangdi, & Phuntsho (2018). GNH Certification, Centre for Bhutan Studies & GNH alapján saját szerkesztés

A bizonyítvány megszerzéséhez két feltétel szükséges. 80% feletti elért pontszám és mind a két részből (munkavállalói, szervezeti) el kell érnie a 60%-ot. Ez jelen esetben a táblázat alapján az átlagos pontszám elérését jelenti.

Fontos megjegyezni, hogy ezen értékek kiszámítása nem a végső cél, inkább egy kiinduló pont a szükséges változások elindításához. Az egyes területek áttekintése, hatásuk megértése az üzleti vállalkozás működésére segít

a fejlődési stratégia megfogalmazásában, a kockázat értékelésében, és a lehetőségek tervezésében. Ha egy üzleti vállalkozás megszerzi a GNH bizonyítványt, javasolt bizonyos időnként (3 év) újra elvégezni az értékelést.

## A kutatás lefolytatása

### A minta

A kutatást 2020-21-ben folytattuk le a hazai felsőoktatási intézmények gazdaságtudományi karain, illetve gazdaságtudományi ismereteket oktató intézményekben (61 kar/intézet). A kérdőíveket a képző intézmények dékánjai számára küldtük ki, azzal a kéréssel, hogy továbbítsák azokat a munkavállalók felé és ők maguk is töltsék ki, (úgy, mint munkavállaló és úgy, mint vezető). A kérdőíveket elektronikus formában több ízben kiküldtük. Szándékaink szerint reprezentatív mintára törekedtünk, mivel valamennyi intézményt céloztuk a felhívással. Sajnos a kitöltési hajlandóság nagyon alacsony volt, így 239 munkavállalói (kb. 7%) és 14 vezetői (kb. 23%), kérdőívet sikerült begyűjteni.

A minta általános jellemzőit a 2. táblázat összegzi.

2. táblázat

#### A minta jellemzői

Munkaköri beosztás	fő	Munkatársi kérdőívet kitöltők					
egyetemi, főiskolai tanár, emeritus, emerita	17	intézményi székhely	számosság				
egyetemi, főiskolai docens	63	Vidék	179				
egyetemi, főiskolai adjunktus	22	Budapest	60				
egyetemi tanársegéd, tudományos segédmunkatárs	14	Vezetői kérdőívet kitöltők					
oktató, mesteroktató, nyelvtanár, óraadó	58	intézményi székhely	számosság				
ügyvivő szakértő, tanszéki mérnök	15	Vidék	11				
asszisztens, ügyintéző, szervező, könyvtáros, adminisztrátor, egyéb alkalmazott	30	Budapest	3				
csak vezetői pozíciót jelölt meg	11	Vezetői kérdőívet kitöltő pozíciója					
egyéb (pszichológus, történész, PhD hallgató, kutató, nem jelölt meg semmit)	8	pozíció	fő	pozíció	fő	pozíció	fő
		rektor	2	dékán	10	dékánhelyettes	2

Forrás: saját szerkesztés

Az anonimitás biztosítása érdekében a kérdőívek alapján történő számításokat úgy kezeltük, mintha a gazdaságtudományi felsőoktatás képezne egy üzleti vállalkozást, és

a vezetők által kitöltött kérdőívek eredményeit is átlagoltuk. (Ezt megtehetjük, ha a mintában szereplő válaszok/válaszadók homogén csoportot képeznek. Ezt szeriáció és biklaszterezési eljárással teszteltük.)

### A minta homogenitásának vizsgálata

Annak érdekében, hogy a különböző intézmények munkatársai által adott válaszokat egy mintaként tudjuk elemezni, meg kellett vizsgálni, hogy a válaszadók mennyire képeznek homogén mintát. Ehhez a szeriáció (Liiv, 2010)

és biklaszter (iBBiG) eljárás (Gusenleitner, 2012; Kosztán et al., 2019) logikáját alkalmaztuk.

A szeriáció egyszerre biztosít hierarchikus klaszterezést a sorok és az oszlopok számára, egyszerre rendezi át a sorokat és az oszlopokat annak érdekében, hogy a hasonló cellák (meghatározott egyének válaszai egy kérdésre) a lehető legközelebb kerüljenek egymáshoz. Így azok az oszlopok, ahol a válaszadók hasonlóan válaszoltak közel lesznek egymáshoz, és viszont, ott lesznek legközelebb egymáshoz a válaszadók (azaz sorok az adattáblában),

3. táblázat

A GNH területei, indikátorai és súlyuk a számított értékekkel együtt

Terület	súly	Indikátor	Indikátor súly	Megfeleléségi küszöb telj. száma	Súlyozott érték
Pszichológiai jóllét	20%	1. Munkával való elégedettség	2,5	53	0.55
		2. Bizalom	2,5	157	1.64
		3. Munkahelyi környezet	2,5	90	0.94
		4. Munkahelyi elkötelezettség	2,5	88	0.92
		5. Munkahelyi diszkrimináció	2,5	138	1.44
		6. Munkahelyi erőszak	2,5	93	0.97
		7. Munkahelyi érzelmek negatív	2,5	33	0.35
		8. Munkahelyi érzelmek pozitív	2,5	102	1.07
<b><i>Pszichológiai jóllét</i> <math>\Sigma</math></b>					<b>7.88</b>
Egészség	20%	1. Foglalkozási stressz	2,86	1	0.012
		2. Munkahelyi feltételek	2,86	57	0.68
		3. Munkahelyi közös tér	2,86	2	0.02
		4. Biztonság	2,86	18	0.22
		5. Fogyatékoság	2,86	172	2.05
		6. Sérülés	2,86	215	2.57
		7. Betegség	2,86	209	2.50
<b><i>Egészség</i> <math>\Sigma</math></b>					<b>7.12</b>
Időfelhasználás	20%	1. Munka-magánélet egyensúlya	3,33	146	2.03
		2. Munka hatása a társadalmi életre	3,33	166	2.31
		3. Alvásidő	3,33	64	0.89
		4. Munkahelyi pihenés és ebéidő	3,33	67	0.93
		5. Munkarend	3,33	1	0.028
		6. Munkaidő	3,33	214	2.98
<b><i>Időfelhasználás</i> <math>\Sigma</math></b>					<b>9.17</b>
Oktatás	20%	1. Professzionális és személyes fejlődés	6,67	59	1.65
		2. Készségek fejlesztése	6,67	1	0.028
		3. Ösztöndíjak	6,67	189	5.27
<b><i>Oktatás</i> <math>\Sigma</math></b>					<b>6.95</b>
Életszínvonal	20%	1. Fizetés és egyéb járandóságok	4	8	0.13
		2. Fizetéssel való elégedettség	4	64	1.07
		3. Nyugdíjazási juttatásokkal való elégedettség	4	10	0.17
		4. Szabadsággal kapcsolatos elégedettség	4	10	0.17
		5. Egyéb juttatások	4	1	0.017
<b><i>Életszínvonal</i> <math>\Sigma</math></b>					<b>1.56</b>
<b><i>Munkavállalói boldogság</i> <math>\Sigma</math></b>					<b>32.68</b>

Forrás: saját szerkesztés

akik hasonló választ adtak a kérdésekre. A sorok és oszlopok egyidejű klaszterezését követően egy biklaszterező algoritmussal határozható meg a ligák halmaza. Egy liga (azaz biklaszter) egyszerre tartalmazza a mutatók és a válaszadók halmazát, azaz a homogén almatríxot. (Az algoritmus feltételezi, hogy az adathalmaz bináris adathalmaz. Mivel az adatállományunk bináris a legtöbb mutató esetében, ezért az alkalmazott iBBiG (iterative binary biclustering of genesets) algoritmus használata indokolt.)

Bár az eljárást először a gének szekvenálására alkalmazták, ma már az üzleti és gazdasági területen is sikerrel alkalmazott eljárásról van szó (Dolnicer et al., 2012; Wang et al., 2016; Kosztján et al., 2019), mely a fentiek értelmében a teljes adathalmazt hasonló elemeket tartalmazó részhalmozokra particionálja. Jelen kutatásban a mátrix oszlopai a kérdőív kérdéseit, sorai a válaszadók mintáját tartalmazza. Így az eljárás segítségével olyan részhalmozott tudunk a mintából meghatározni, mely homogén tulajdonságokkal rendelkezik (hasonló válaszokat adó egyének). Mivel esetünkben egy-egy homogén halmaz tartalmazta szinte az összes válaszadót, így a minta alkalmas arra, hogy a különböző intézmények munkatársai által adott válaszokat egy mintaként kezelve elemezzük, hiszen az egyének válasza az intézménytől függetlenül, homogének.

A minta nem reprezentatív volta ellenére egy áttekinthető képet kaptunk a hazai felsőoktatás gazdaságtudományi területein tevékenykedő munkatársak boldogságérzetéről (azt befolyásoló pozitív és negatív hatásokról) és a szervezeti jellemzőkről (feltételekről, vezetői gondolkodásról), melyek a boldogság feltételeit hivatottak biztosítani.

### A munkavállalók boldogságának felmérése

A számítás menete a fent bemutatott három lépés logikáját követte. Majd meghatároztuk, hogy az egyes területeken hány százalékban teljesül a megfelelőségi küszöb, vagyis a vizsgálatban érintett munkatársak milyen mértékben teljesítik az előre meghatározott megfelelőségi küszöb értéket. Valamennyi területre külön-külön kiszámíthatók a súlyozott értékek, melyeket összegezve megkapjuk a munkavállalói boldogság értékét %-os formában. A kérdőív kérdéseinek 29 indikátora, a súlyok és a számított értékek a 3. táblázatban láthatók (n=239).

A táblázat eredményei alapján viszonylag alacsony, de az egyes területeken kiegyensúlyozott értékeket láthatunk, melyekből kivételt képez az életszínvonal területe, ahol a minősítés a többi területhez képest lényegesen alacsonyabb szintű.

Ahogy a fentiekben is említésre került, nem cél a felsőoktatás problémáinak mélyebb elemzése, de néhány kiugróan gyenge eredményt érdemes megemlíteni.

A „*Pszichológiai jóllét*” területen a munkával való elégedettséget Likert-skálán kellett minősíteni, az értékek ez alapján kerültek kiszámításra, a „nagyon elégedett” minősítést elfogadva. A területen belül elsősorban a negatív érzelmekkel kapcsolatban láthatunk alacsony értékelést. A vizsgált indikátorok kérdéseit tekintve ez azt jelzi, hogy összességében nem túl boldogok a munkahelyükön és az elfogadhatónál gyakrabban érznek dühöt, szomorúságot, csalódottságot és frusztráltságot. Ezzel együtt pozi-

tívumként kell megemlíteni, hogy a munkatársak biznak egymásban és feletteseikben, nem érznek túl gyakran diszkriminációt (bár a fiatalok gyakrabban, az idősebbek más okból, de ritkábban és a nők érznek olykor megkülönböztetést). A pozitív érzelmek is sokszor domináns módon jelentkeznek (megbocsátás, büszkeség, öröm). Az „*Időfelhasználás*” tekintetében alul minősített indikátorok a „munkarend”, melynek gyenge minősítése a gyakran kiszámíthatatlan időben végzendő feladatokat jelenti. Az „alvásidő” nem éri el a napi nyolc órát és az „ebédidő”, a munkaközi szünetek” összességében nem érik el a napi egy óra időtartamot.

Az „*Egészség*” területen a stressz értéke a legrosszabb, ami annak köszönhető, hogy „hosszú órákat kell dolgozni, túlórákat vállalni, kiszámíthatatlan ütemezésben dolgozni és összességében stresszes a munkavégzés”. A „Munkahelyi közös tér” hiányosságai az alábbiakban foglalhatók össze: nincs közösségi tér a kollégákkal való együttlétre, az étkezésre, közösségi zöldterület sétára, kikapcsolódásra, közösségi tér az elmélyült gondolkodásra. Az „*Oktatás*” területén a képzésre, fejlesztésre nagyon kevés lehetőség kínálkozik. Eszerint az elmúlt évben öt napnál kevesebb idő jutott bármilyen továbbképzésen, oktatáson, fejlesztésen való részvételre. Az „*Életszínvonal*” területen minden indikátor nagyon alacsony, ami a bérezés, béren kívüli juttatások, a nyugdíjra való felkészülés támogatásának hiányában nyilvánul meg. Az itt látható minősítés a Likert-skála értékeit tekintve a „nagyon elégedett” minősítés esetében volt elfogadható.

### A szervezeti feltételek mérése

A szervezeti boldogság feltételeiről alkotott kép az üzleti magatartást és a munkatársak társadalmi jóllétével összefüggő jelenségeket tükrözi. A boldogság szervezeti feltételeit 20 mutatóból számoltuk ki. A megfelelőségi küszöbök – hasonlóan a munkavállalói boldogság mérése esetén alkalmazottakhoz – a korábban Bhutánban kialakított standardokon alapulnak (Ura et al., 2015).

A szervezeti feltételek területeit és indikátorait, valamint a hozzájuk rendelt súlyokat és a felmérés során kapott eredményeket a 4. táblázatban összegeztük (n=14).

A szervezeti feltételek értékelése során kapott minősítés értéke lényegesen magasabb, közel kétszerese (58,37%) a munkavállalói boldogság pontszámának. (Felmerülhet a kérdés, hogy ez az eredmény betudható-e annak, hogy a vezetők tulajdonképpen saját munkájukat is értékelik a válaszok során. A kérdések leginkább objektív számszerű adatokon alapulnak, így ez a torzító hatás nem lehet meghatározó jelentőségű.)

A legmagasabb pontszámok a „*Jó kormányzás*” és a „*Közösségi vitalitás*” területeken jelentkeznek, míg komoly hiányosságok a „*Kulturális és Ökológiai sokszínűség*” területeken. „*Kulturális sokszínűség*” és a „*Közösségi vitalitás*” esetében is az adományozás kerül háttérbe, ahol érdemes elgondolkodni és lépéseket tenni. Az „*Ökológiai sokszínűség*” esetében sok teendő vár még az intézményekre a környezetvédelem gyakorlatban történő hangsúlyosabb érvényesítésére.

A szervezeti feltételek súlyozott értékei

Kategória	Kategória súlya	Indikátor	Indikátor súlya	Megfeleléségi küszöb telj. száma	Súlyozott érték
Jó kormányzás	25%	1. Helyi foglalkoztatottság	4,17	13	3.87
		2. Munkahelyi irányelvek	4,17	13	3.87
		3. Jogi szabályozás	4,17	12	3.57
		4. Könyvvizsgálat	4,17	10	2.97
		5. Lemorzsolódási ráta	4,17	12	3.57
		6. Jövedelemkülönbség	4,17	13	3.87
<b>Jó kormányzás <math>\Sigma</math></b>					<b>21.72</b>
Kulturális sokszínűség	25%	1. Kulturális önkéntesség	8,33	9	5.35
		2. Kulturális adományozás	8,33	4	2.38
		3. Kultúra népszerűsítése	8,33	7	4.16
<b>Kulturális sokszínűség <math>\Sigma</math></b>					<b>11.89</b>
Közösségi vitalitás	25%	1. Közösségi önkéntesség	4,17	9	2.68
		2. Közösségi adományozás	4,17	6	1.78
		3. Infrastruktúra károsítása	4,17	7	2.35
		4. Közösség egészségre gyakorolt hatás	4,17	12	3.57
		5. Nyersanyagok beszerzése	4,17	13	3.87
		6. Közösségi visszajelzés	4,17	9	2.68
<b>Közösségi vitalitás <math>\Sigma</math></b>					<b>16.93</b>
Ökológiai sokszínűség	25%	1. Kibocsátás mértéke	5	4	1.42
		2. Szilárd hulladék mértéke	5	3	1.07
		3. Környezeti önkéntesség	5	3	1.07
		4. Ökológiai adományozás	5	4	1.42
		5. Környezetbarát termékek és szolgáltatások	5	8	2.85
<b>Ökológiai sokszínűség <math>\Sigma</math></b>					<b>7.83</b>
<b>Szervezeti feltételek a boldogsághoz <math>\Sigma</math></b>					<b>58.37</b>

Forrás: saját szerkesztés

Az összesített eredmények alapján az 50-50%-os súlyozást figyelembe véve a hazai felsőoktatás gazdasági képzetére jellemző boldogságindex:

$$H = 0.5 \times 32.68 + 0.5 \times 58.37 = 16.34 + 29.19 = 45.53\% \quad (4)$$

A kapott érték az értékelő táblázat alapján az átlagos kategória alsó határához közeli szinten van, ami azt jelenti, hogy bizonyos területeken beavatkozásra van szükség. A kritikus területek az összesített területi pontszámok alapján láthatók, de a területeken belüli különbségek mélyebb elemzése a további hiányosságokat is megmutatja.

5. táblázat

A kapott eredmény értékkategóriája

Pontszám	Minősítés	Megjegyzés
≤ 40%	átlag alatti	azonnali beavatkozást igényel
40-59,9%	átlagos	bizonyos területeken beavatkozás szükséges
60-79,9%	jó	bizonyos határterületeken teljesítmény javítása
80% felett	nagyon jó	GNH-bizonyítvány, mindkét értéknek el kell érnie a 60%-t

Forrás: saját szerkesztés

## Diszkusszió

A bhutáni mérési rendszer segítségével sikerült számszerű formában kifejezni azt az értéket, ami a boldogság indexként kilenc területen minősíti a vizsgált jellemzőket. A kutatási kérdéseket az elemzések eredményei alapján tudjuk megválaszolni. Továbbá a kutatás eredményei kiinduló pontot jelentenek annak megítéléséhez, hogy a magyar gazdasági felsőoktatásban tevékenykedő kollégák milyen érzésekkel viseltetnek, mennyire elégedettek és boldogok a munkahelyen, munkavégzés közben, és ehhez milyen mértékben járulnak hozzá a munkahely által biztosított feltételek, a vezetői döntések és intézkedések. (Megjegyzendő, hogy a korábbi kutatási eredményekkel való összevetést óvatosan kell kezelni, részben, mert nagyon kevés kutatás foglalkozik hazai és nemzetközi viszonylatban is a felsőoktatással, ezen belül az oktatói és nem oktató állomány vizsgálatával, másrészt ezek a kutatások elsősorban elégedettséget mérnek, mely nem keverendő össze a boldogság minősítésével. Bár a kérdések egyéni válaszokon alapulva ez esetben is többségében az elégedettséget mérik, de a számítás módszere és az összesített eredmények miatt jelentésük nem tekinthető azonosnak egy elégedettség mérés eredményével.)

Q1: Adaptálható-e változtatások nélkül a GNH mérésére kifejlesztett eredeti módszer a hazai feltételek között?



Ahogy a fentiekben leírtakból látható, néhány olyan minimális szóhasználat, (az érthetőség vagy szakmai megfontolás miatt (lsd. módszernél)), illetve mérési szint korrigálása kivételével a kérdőívekben alkalmazott indikátorok alkalmasak hazai feltételek között is a mérésre és az alapján a minősítésre. *Ezt tartjuk a kutatás legfontosabb eredményének, mely az eredeti cél teljesítését igazolja vissza.*

Q2: Milyen következtetés vonható le a vizsgált területek eredményei alapján a gazdasági felsőoktatás erősségei-gyengeségei tekintetében?

Az egyes területek értékeinek szintje megmutatja, hogy melyek azok, ahol feltétlenül és mielőbbi beavatkozásra van szükség. Az elemzés alapján a munkavállalói területek mindegyike átgondolást és nagyobb odafigyelést igényel, hiszen a 20%-os súlyoknak megközelítően egyharmad arányát érik el. Kicsi eltéréssel, de közel azonos mértékben vannak hiányosságok, egy terület kivételével, ami az „Életszínvonalat” minősíti. Itt értek el nagyon alacsony értéket, ami régóta neuralgikus pontot jelent a felsőoktatásban.

Olyan indikátorok jelzik a problémákat, amelyek a fizetéssel, egyéb juttatásokkal, az elismeréssel hozhatók összefüggésbe. Nem okoz meglepetést, hogy itt érezhető a legnagyobb hiányosság, hiszen ismeretes, hogy a felsőoktatásban jelentős elmaradások tapasztalhatók az üzleti szférával való összevetésben. A szakirodalmi kutatás során talált vizsgálati eredmények hasonló problémákat igazolnak számos országban, hiszen a pénzbeli ellenszolgáltatással (fizetés, egyéb juttatások) a legtöbb esetben elégedetlenséget mutatnak (Varga, 2007; Hetesi & Kürtösi, 2009; NKE, 2018). A „*Pszichológiai jóllét*” területen jelentkező hiányosságok ugyancsak nemzetközi szinten megerősített problémákat jeleznek, habár kivételek itthon is akadnak. A munkával való elégedettség összességében változó eredményeket mutat világszerte, de a munkahelyi feltételekkel, tárgyi felszereltséggel hazai környezetben is nagyobb elégedettséget jeleztek a munkatársak (NKE, 2018). A munkahelyi negatív/pozitív érzelmekkel kapcsolatos problémák (düh, szomorúság, csalódottság frusztráltság/ megbocsátás, büszkeség, öröm), nehezen vethetők össze korábbi kutatásokkal, hiszen a szakirodalomban a felsőoktatásra vonatkozóan alig találtunk erre információt. Egy, három országot vizsgáló nemzetközi összehasonlító boldogságkutatás egyik indikátora vizsgálta a pozitív érzelmeket, melynek eredménye azt mutatja, hogy csökkenő tendenciát lehet érezni a pozitív érzések tekintetében, köszönhetően az egyre erősödő stresszterhelésnek (Mark & Smith, 2012). Jelen kutatás eredményeit tekintve pozitívként a bizalom megléte emelhető ki. A szervezeti bizalom pozitív megítélése erősíti a munkavállalók teljesítményét, az együttműködést és a szervezet egészének sikeres működését, jelzi az etikus környezet és a munkavállalói elkötelezettség jelenlétét. Ahogy az elméleti fejezetben említettük, ezek a soft tényezők kifejezetten fontosak a végső eredmény megítélése szempontjából. Ezt erősíti egy másik nemzetközi kutatás, melyben azt találták, hogy a szervezeti elkötelezettség és a termelékenység növelése kapcsolatban áll a boldogsággal (Dehaghi,

2012). Az „*Egészség*” területen a stressz okoz leginkább boldogtalanságot, ami az előző területen jelzett negatív érzelmekkel mutat összefüggést, és szinte valamennyi korábbi hazai és nemzetközi kutatásban domináns problémaként fogalmazódott meg (Tytherleigh et al., 2005; Pétóné, 2014). Az „*Időfelhasználás*” területén a munkarend esetében (gyakran a kiszámíthatatlan és szokatlan időben végzendő feladatok miatt) éreznek boldogtalanságot. A rugalmas munkaidő az oktatói körben kifejezetten pozitív értékelést kapott, ugyanakkor a nem oktatói körben tevékenykedők minősítése nem jelez egyértelmű elégedettséget. Az „*Oktatás*” területen a fejlődésre, képzésre kapott lehetőségeket értékelték igen alacsony pontszámmal, ami abban a megvilágításban, hogy a munkatársak tanulási igénye hangsúlyozottan van jelen, pozitívként értékelhető, de a lehetőségek, azok finanszírozásának hiánya rontja a boldogság érzését. Ez a korábbi években talán elegendőnek bizonyult, de a jelen helyzetben történő folyamatos változások, kihívások, új eszközök és módszerek megjelenése, a technika, technológia fejlődési üteme miatt az igény megnőtt a képzések iránt. Ugyanakkor az ösztöndíjlehetőségek kiemelkedően magas értékelést kaptak.

A szervezeti feltételek tekintetében még nehezebb összevetést készíteni korábbi kutatási eredményekkel, a hiányzó vizsgálatok miatt. Egyetlen területhez kapcsolódóan találtunk eredményeket (Subbaye & Vithal, 2016), melyek a munkatársak megtartása, a generációs problémák kezelésével összefüggésben készültek. Saját kutatásunkban kifejezetten pozitív tényként kell értékelni, hogy a „*Jó kormányzás*” területén adtak legmagasabb pontokat. Ez alapvetően a foglalkoztatottság, a munkahelyi irányelvek és szabályozások, a fluktuáció és a jövedelmek szintje összehangolásának eredménye. Itt tudunk utalást tenni olyan nemzetközi kutatási eredményekre, melyek a fluktuáció tekintetében adnak tájékoztatást. A kutatás eredménye azt mutatja, hogy a munkavállalók elkötelezettsége, a munkával való elégedettség, a javadalalmazás, a jutalmazás, az elismerés és a transzformatív vezetés szignifikánsan összefügg a kilépési szándékkal (Botha & Potgieter, 2009). Saját kutatásunk eredményei is azt mutatják, hogy a nők és a fiatal generáció elégedetlenebb, kevesebb a rájuk fordított figyelem, az előrejutási lehetőség, a vezetői pozícióhoz jutás esélye, alulfizetettnek érzik magukat, mely a kilépéshez nagymértékben hozzájárulhat.

A „*Közösségi vitalitás*” terület is elég magas pontokat kapott, ahol leggyengébb indikátorként a közösségi adományozást minősítették. A munkavállalók ritkán végeznek önkéntes tevékenységet, ami alól egyedül az oktatás népszerűsítéséhez kapcsolódó tevékenység képez kivételt. A lényegesen alulértékelt két terület a „*Kulturális sokszínűség*” és az „*Ökológiai sokszínűség*”. Mind a két területen jelentkező hiányosságok az adományozás, a nemzeti és kulturális értékek népszerűsítése és önkéntes tevékenységek indikátorokban keresendők. Ezen túl a környezetvédelem területén érzékelhetők komoly problémák, nem kellően gondos odafigyelés a káros anyagok kibocsátására és annak kezelésére, valamint az adományozás/támogatás hiányosságai ezen a területen is hangsúlyozottan jelennek meg.

Q3: Milyen összképet látunk valamennyi vizsgált intézmény eredménye alapján és ez mennyire egyenszilárd-ságú az egyes intézmények külön-külön mért eredményeivel?

A vizsgált szervezeteket tekintve az eredmények nagyon hasonlóak. A munkavállalói vélemények általában ugyanazokon a területeken jelennek meg pozitív és negatív értékeléssel (melyet a homogenitás vizsgálat eredményei egyértelműen alátámasztanak). Külön-külön értékelve közelebbi képet kaphatunk az egyes intézmények munkatársainak véleményéről, mely abban az esetben, ha kellő számszámokban kitöltik a kérdőívet a munkavállalók, értékes információt jelentenek az intézmények vezetőinek. A közöttük mutatkozó különbségek és/vagy azonosságok is kimutathatók, de jelen vizsgálatban a válaszadók számának sztochasztikus eloszlása miatt (egy-egy intézményből csak néhány válaszadó került a mintába, míg más intézményekből lényegesen magasabb arányban érkeztek kitöltések), nem érdemes ilyen jellegű összehasonlítást készíteni. Igény esetén és vezetői támogatással természetesen bármikor elvégezhető a vizsgálat az intézmény egészére.

Q4: Milyen szerepet játszanak a szubjektív elemek (ugyanakkor mérésüket lehetővé tevő paraméterek) a végső eredmény szempontjából?

A szubjektív megítélésen alapuló indikátorok, melyek elsősorban a „*Pszichológiai jóllét*” területen minősítettek, belesimulnak az objektív értékeket minősítő területek kategóriáiba és azokkal összevethető szinten értékelték. Láthatóan nem torzítják az eredményeket és megítélésük azonos szinten ad információt, mint az objektív indikátorok. Az itt feltett kérdések számszámú és sokszínűsége lehetőséget ad olyan jellemzők áttekintésére és megítélésére, melyeket más módon nem tudunk minősíteni, ugyanakkor a vezetők számára kifejezetten értékes információk. (Ezeknek az eredményeknek a mélyebb elemzése meghaladja jelen tanulmány kereteit, de a következő, részletes statisztikai elemzést tartalmazó tanulmányban olvashatnak erről az érdeklődők.)

## Következtetések

A kutatási célt sikerült teljesíteni, melyben bizonyítottá vált, hogy a bhutáni logika, a kidolgozott értékmérő kérdőíveken alapuló számítási módszer jól adaptálható a hazai feltételek között is és informatív, a mindennapok döntései során azonnal hasznosítható eredményeket szolgáltat minden érdeklődő számára, szakmai és szakmán kívüli körökben egyaránt. A kutatásban a magyar felsőoktatási intézmények gazdaságtudományi karain dolgozó munkatársakat kérdeztük meg, célozva ezzel a felsőoktatás e szegmensében jelentkező erős és gyenge pontok feltárását, melyek ismeretében célzott intézkedésekkel lehet a munkavállalói boldogságot, annak szervezeti feltételeit javítani, ennek eredményeként az oktatás színvonalát és a hallgatói elégedettséget növelni. Az általános kép formálásán túl igény esetén az egyes intézmények összevetése is lehetségessé válik, illetve az összképhez történő hasonlítással az egyes intézményi vezetők azonnal hasznosítható információkat kapnak.

Ezek alapján a fejlődési stratégia megfogalmazható, a kockázatok értékelhetővé válnak, és a lehetőségek kihasználására hozott intézkedések sokkal pontosabban tervezhetők.

Az eredmények megerősítették azt a régóta ismert ténytet, hogy a felsőoktatásban komoly elmaradások érzékelhetők a fizetések, juttatások és egyéb elismerések területén, és az oktatáson kívüli önkéntes tevékenység, a környezetvédelemre fordított figyelem komoly hiányszor-ságokat mutat. A magyar felsőoktatási intézményekben nem fordítanak kellő figyelmet olyan problémákra, mint a stressz és a készségfejlesztés. Az eredmények azt mutatják, hogy a vezetők nem tudnak felismerni bizonyos problémákat, mint például a vezető oktatók és az újonnan érkezők közötti bérkülönbség, a nők és férfiak közötti bérkülönbség és elismerés, vezetői pozícióhoz jutás esélye, a fiatalok lehetőségeinek erősítése, mely a tudományos utánpótlás elvesztésének kockázatát csökkentené. Bizonyított, hogy szignifikáns kapcsolat áll fenn a szervezeti elkötelezettség és a boldogság között, különösen a boldogság, a hatékonyság és a szervezeti elkötelezettség között (Dehaghi, 2012). Érdemes megfontolni néhány korábbi kutatás eredményét, miszerint egy akadémikus karrierjében a boldogsága nemcsak a munkával való elégedettségtől, a hallgatók eredményeitől és a visszajelzésektől függ. A kormányzati rendszerek, annak bérpolitikája és a szervezeti hierarchiák is nagy szerepet játszanak. Az akadémikusok munkahelyi boldogságát befolyásoló tényezők: kutatási aktivitás lehetősége, munkahelyi környezet, személyes fejlődés lehetősége, munkabiztonság, fizetés, munka-magánélet egyensúlya, juttatások, szociális környezet (Arora, 2020).

A kutatás korlátaiként említhetjük meg, hogy amellett, hogy a közgazdaságtudomány területén minden intézmény indít kérdőíves felméréseket, ahol egyre gyakrabban támaszkodnak társintézmények munkatársainak válaszára, támogató magatartására, a vezetők segítőkészsége (a kérdőívek továbbküldésében és a munkatársak motiválásában) széles skálán mozogva nyilvánult meg, de több esetben nem kifejezetten értékelhető támogatónak. Így a válaszok elmaradnak a reprezentativitástól, ugyanakkor a kapott eredmények reális képet tükröznek a vizsgált intézményekről. Ezt az egyes intézmények válaszadóinak a vizsgált területeken adott közel azonos minősítése támasztja alá.

Jövőbeli kutatási célunk a módszer üzleti területeken történő alkalmazása, mely lehetővé teszi hazai vállalkozások boldogság szintjének meghatározását, ezáltal a vizsgált szervezetek közti összehasonlításra is lehetőség nyílik majd.

## Felhasznált irodalom

- Applasamy, V., Gamboa, R. A., Ai-Atabi, M., & Namavivayam, S. (2014). Measuring Happiness in Academic Environment: A Case Study of the School of Engineering at Taylor's University (Malaysia). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 123, 106-112. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1403>

- Arora, R.G. (2020). Happiness among higher education academicians: a demographic analysis. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 3-17. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-11-2019-0024>
- Astor, M. (2018). Want to Be Happy? Try Moving to Finland. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2018/03/14/world/europe/worlds-happiest-countries.html>
- Bassi, F. (2019). Students' satisfaction in higher education: the role of practices, needs and beliefs of teachers. *Quality Assurance in Education*, 27(1):56-69. <https://doi.org/10.1108/QAE-05-2018-0061>
- Bentham, J. (1789). *Introduction to the principles of morals and legislation*. London: Oxford University Press (Reprint 1996).
- Botha, L.S. & Potgieter, F.J. (2009). Understanding skills development in South African higher education institutions. *South African Journal of Higher Education*, 23(2), 246-263. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC37532>
- Chia, A. Kern, M.L. & Neville, B.A. (2020). CSR for Happiness: Corporate determinants of societal happiness as social responsibility. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*. 29(3), 422-437. <https://doi.org/10.1111/beer.12274>
- Daga, G. (2014). *Towards a new development Paradigm: Critical Analysis of Gross National Happiness (The-sis)*. Cambridge: University of Cambridge.
- Daniels, P. (2007). Buddhism and the Transformation to Sustainable Economies. *Society and Economy*, 29(2), 155-180. <https://doi.org/10.1556/SocEc.29.2007.2.3>
- Dehaghi, M.R. (2012). Happiness as an effective factor in organizational commitment of managers. *African Journal of Business Management*, 6(33), 9460-9468, <https://doi.org/0.5897/AJBM11.2890>
- Dolnicar, S., Kaiser, S., Lazarevski, K., & Leisch, F. (2012). Biclustering: Overcoming data dimensionality problems in market segmentation. *Journal of Travel Research*, 51(1), 41-49. <https://doi.org/10.1177/0047287510394192>
- Dyrbye, L.N., Szydlo, D.W., Downing, S.M., Sloan, J.A. & Shanafelt, T.D. (2010). Development and preliminary psychometric properties of a well-being index for medical students. *BMC Medical Education*, 10(8), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1472-6920-10-8>
- Engler, Á., Takács-Miklósi M. & Tornyi Zs.(2018). Munka-magánélet egyensúlya a női kutatói karrierútban. *Kultúra és Közösség* 9(4), 29-38. [http://acta.bibl.u-szeged.hu/74090/1/2021\\_tudomanyos\\_karriererek\\_114-126.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/74090/1/2021_tudomanyos_karriererek_114-126.pdf)
- Epikurosz (W.R. Paton translated) (1916). *The Greek Anthology*, 5 volumes. Boston: Loeb Classical Library, Harvard University Press.
- Estes, R. J., & Morgan, J. S. (1976). World social welfare analysis: A theoretical model. *International Social Work*, 19(2), 29-41. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.545.2363&rep=rep1&type=pdf>
- Ferrant, G. (2010). *The Gender Inequalities Index (GII) as a New Way to Understand Gender Inequality Issues in Developing Countries*. Proceedings of the German Development Economics Conference, Hannover 2010, No. 20. [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/39979/1/285\\_ferrant.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/39979/1/285_ferrant.pdf)
- Frey, B.S. (2018). Happiness and Management. In: Economics of Happiness. *Springer Briefs in Economics*. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75807-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75807-7_11)
- Gregory, K. (2016). *The Importance of Employee Satisfaction*. Retrieved from <https://silotips.com/download/the-importance-of-employee-satisfaction>.
- Gjorevska, N. (2021). Workplace spirituality and social enterprise – a review and research agenda. *Vezetéstudomány*, 52(5), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.01>
- Gusenleitner, D., Howe, E. A., Bentink, S., Quackenbush, J. & Culhane, A. C. (2012). iBBig: iterative binary bi-clustering of gene sets. *Bioinformatics*, 28, 2484-2492. <http://dx.doi.org/10.1093/bioinformatics/bts438>
- Hektner, J. M. Schmidt, J. A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hetesi, E. & Kürtösi, Zs. (2009). A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái. In Hetesi E., Majó Z. & Lukovics M. (Eds.), *A szolgáltatások világa* (pp. 168-185). Szeged: JATEPress. [https://semmelweis.hu/oktatasmodszertan/files/2018/11/hetesi\\_erkzsebet\\_kurtosi\\_zsofia\\_a\\_felsooktatas\\_kepzesi\\_teljesitmenyenek\\_meresi\\_problemai\\_szolgáltatások\\_vilaga-1.pdf](https://semmelweis.hu/oktatasmodszertan/files/2018/11/hetesi_erkzsebet_kurtosi_zsofia_a_felsooktatas_kepzesi_teljesitmenyenek_meresi_problemai_szolgáltatások_vilaga-1.pdf)
- Janse van Rensburg, C. & Rothmann, S. (2020). Towards positive institutions: Positive practices and employees' experiences in higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology* 46(2), 1733. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1733>
- Koszttyán, Z. T., Banász, Z., Csányi, V. V. & Telcs, A. (2019). Rankings or leagues or rankings on leagues? – ranking in fair reference groups. *Tertiary Education and Management*, 25, 289-310. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09028-x>
- Kovács, G. & Ócsai, A. (2015). The Spirit of Non-violence and Peace in Business. In *Business, Ethics and Peace (Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development)*, 24, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 231-245. <https://doi.org/10.1108/S1572-832320150000024014>
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies Journal*, 10(1), 201-214. [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/31996/1/ERS-J%2C\\_13%281%29\\_-\\_A14.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/31996/1/ERS-J%2C_13%281%29_-_A14.pdf)
- Liiv, I. (2010). Seriation and matrix reordering methods: An historical overview. *Statistical Analysis and Data Mining: The ASA Data Science Journal*, 3(2),



- 70–91. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sam.10071>
- Limarev, P. V., Petrov, A., Zinovyeva, E. G., Limareva, J. A. & Chang, R. I. S. (2019). Added economic value calculation for the higher education providers' services. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 272, 032147. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/272/3/032147>
- Lyubomirskyra, S. (2008). *The How of Happiness, – A New Approach to Getting the Life You Want*. London: Penguin Books.
- Mark, G. & Smith, A.P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety Stress Coping* 21, 63–78. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.548088>
- Marks, N., Abdallah, S., Simms, A., & Thompson, S. (2006). *The Happy Planet Index 1.0*. London: New Economics Foundation. <https://neweconomics.org/2006/07/happy-planet-index>
- McCloskey, D. N. (2012). Happyism: The Creepy New Economics of Pleasure. *The New Republic*, 243(10), 16-23.
- Morris, D. (2005). *The Nature of Happiness*. London: Little Books.
- NKE, (2018). *Beszámoló a Munkatársi elégedettségmérés – 2018 eredményeiről*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda, Budapest. [https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/Munkatarsi%20elegedettsegmeres\\_%202018\\_dec\\_tanulmany.pdf](https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/Munkatarsi%20elegedettsegmeres_%202018_dec_tanulmany.pdf)
- Ócsai, A. (2018). A vállalkozások ökológiai tudatossága. *Vezetéstudomány*, 49(9), 2-19. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2018.09.01>
- OECD (2011). *OECD better life initiative. Compendium of OECD well-being indicators. Organization of Economic Co-Operation and Development*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/general/compendium-foecdwell-beingindicators.htm>
- OPI (2018). *Global Multidimensional Poverty Index 2018: The Most Detailed Picture to Date of the World's Poorest People. Oxford Poverty and Human Development Initiative*. Oxford: University of Oxford.
- Pavot, W. & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5, 164-172. [https://www.researchgate.net/profile/Ed-Diener/publication/7404119\\_The\\_Satisfaction\\_With\\_Life\\_Scale/links/597b725caca272d568af536d/The-Satisfaction-With-Life-Scale.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ed-Diener/publication/7404119_The_Satisfaction_With_Life_Scale/links/597b725caca272d568af536d/The-Satisfaction-With-Life-Scale.pdf)
- Pavot, W. & Diener, E. (2008). The Satisfaction with Life Scale and the Emerging Construct of Life Satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Payutto, P.A. (1994). *Buddhist Economics: A Middle Way for the Market Place*. New York: Buddhadhamma Foundation.
- Petóné, Cs. I. (2014). Emberitőke-elemzés a felsőoktatásban oktatók körében. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 301-310). Budapest: Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/15-PetoneCsukaIldiko\\_Emberitoke.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/15-PetoneCsukaIldiko_Emberitoke.pdf)
- Raj, R. Tiwari, G. & Rai, P.K. (2019). Assessing the predictive strengths of school organizations and organizational cultures in interdependent happiness of the secondary school teachers. *IHRW International Journal of Social Sciences Review*, 7(6), 1093-1101. [https://www.researchgate.net/publication/334388255\\_Assessing\\_the\\_predictive\\_strengths\\_of\\_school\\_organizations\\_and\\_organizational\\_cultures\\_in\\_interdependent\\_happiness\\_of\\_the\\_secondary\\_school\\_teachers](https://www.researchgate.net/publication/334388255_Assessing_the_predictive_strengths_of_school_organizations_and_organizational_cultures_in_interdependent_happiness_of_the_secondary_school_teachers)
- Robson, J. M. (2010). *Essays on Economics and Society by J.S. MILL – Collected Works of John Stuart Mill*, Vol. V. London: Routledge.
- Roohr, K. C., Olivera-Aguilar, M. & Liu, O. L. (2021). Value added in higher education: Brief history, measurement, challenges, and future directions. In *Learning Gain in Higher Education* (pp. 59-76). Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-362820210000014005>
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if People Mattered*. London: Blond & Briggs.
- Seligman, M. E. P. (2008). Positive health. *Applied Psychology: An International Review*, 57(Suppl 1), 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. In Nussbaum, M. & Sen, A. (Eds.), *The quality of life* (pp. 31–53). Oxford: Clarendon Press.
- Sen, A. (2000). A Decade of Human Development, *Journal of Human Development*, 1(1), 17-23. <https://doi.org/10.1080/14649880050008746>
- Sipayung, F., Rini, E. S. & Ginting, L. (2019). Design and measurement of student satisfaction based on FIU model in higher education. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5, 1735–1746. [https://ijicc.net/images/Vol5iss2\\_/100\\_Sipayung\\_P1735\\_2019R.pdf](https://ijicc.net/images/Vol5iss2_/100_Sipayung_P1735_2019R.pdf)
- Somini, S. (2007). Line up and pick a dragon: Bhutan learns to vote. *New York Times*. <http://www.nytimes.com/2007/04/24/world/asia/24bhutan.html>
- Subbaye, R. & Vithal, R. (2016). Gender, teaching and academic promotions in higher education. *Gender and Education*, 29(7), 926-951. <https://doi.org/10.1080/09540253.2016.1184237>
- TytherleighM.Y., Webba, C. Cooperb, C.L. & Rickettsa, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: a comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, 24(1), 41–61. [https://www.researchgate.net/profile/Michelle-Tytherleigh/publication/248999798\\_Occupational\\_stress\\_in\\_UK\\_higher\\_education\\_institutions\\_A\\_comparative\\_study\\_of\\_all\\_staff\\_categories/links/5739850208ae9f741b2c5916/Occupational-stress-in-UK-higher-education-institutions-A-comparative-study-of-all-staff-categories.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michelle-Tytherleigh/publication/248999798_Occupational_stress_in_UK_higher_education_institutions_A_comparative_study_of_all_staff_categories/links/5739850208ae9f741b2c5916/Occupational-stress-in-UK-higher-education-institutions-A-comparative-study-of-all-staff-categories.pdf)
- UNDP (2010). *Human Development Report 2010: The real wealth of nations: Pathways to human development*. New York: United Nations Development Program.



- Ura, K. (2005). Gross National Happiness. *Sociological Bulletin*, 54(3), 603-607.  
<https://doi.org/10.1177/0038022920050318>
- Van Den Bergh, J. & Antal, M. (2014). *Evaluating Alternatives to GDP as Measures of Social Welfare and Progress*. WWWforEurope Working Paper No. 56, WIFO Studies, WIFO, number 47188, December. <http://hdl.handle.net/10419/125713>
- Varga, E. Sz. E. (2007). A szervezeti magatartás önértékelési folyamatának elemzése a Debreceni Egyetemen. *Debreceni Műszaki Közlemények* 2, 5-28. <https://docplayer.hu/4296662-A-szervezeti-magatartas-onertekelesi-folyamat-anak-elemzese-a-debreceni-egyetemen-varga-emilne-szucs-edit-1-bevezetes.html>
- Wang, B., Miao, Y., Zhao, H., Jin, J., & Chen, Y. (2016). A biclustering-based method for market segmentation using customer pain points. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 47, 101-109.  
<https://doi.org/10.1016/j.engappai.2015.06.005>
- Weigel, J. (2015). *Fully Charged' life: Tom Rath shares advice from latest research*. Chicago Tribune. <https://www.chicagotribune.com/lifestyles/sc-fam-0526-fully-charged-20150515-story.html>
- Wesarat, Ph. Sharif, M.Y., & Majid, A.H.A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.  
<http://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Zangmo, T., Wangdi, K., Phuntsho, J. (2017). *Proposed GNH of Business*. Centre for Bhutan Studies & GNH. <https://www.bhutanstudies.org.bt/gnh-certification/>
- Zangmo, T., Wangdi, K., & Phuntsho, J. (2018). *GNH Certification*. Centre for Bhutan Studies & GNH. <https://www.bhutanstudies.org.bt/gnh-certification/>
- Zsolnai L. (2011). Ethical Principles and Economic Transformation – A Buddhist Approach. In *Issues in Business Ethics* (pp. 133-153). Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer.

A GDP hiányosságait pótló indexek (a teljesség igénye nélkül)

Index	Fókusz	Mért indikátorok
<b>Társadalmi szint</b>		
World Happiness Report (WHR) (Weigel, 2015; Astor, 2018)	Társadalmi, városi és természeti környezet, boldogság és fenntartható fejlődés kapcsolata.	Anyagi jólét, (egy főre jutó GDP alapján), várható egészséges élettartam, korrupció mértéke, az egyének rendelkezésére álló szabadság életük fontos döntései során, a társadalomra jellemző nagylelkűség és szociális támogatás. (Gallup intézet felmérése alapján (0-10 fokú skálán minősítve)).
Human Development Index (HDI) (Sen 1993, 2000)	Az emberi fejlődés alapvető dimenzióinak mérése.	A születéskor várható élettartam, a kombinált bruttó beiskolázási arány és a felnőtt írni-olvasni tudás mérőszámának kombinációja. Öt indikátor kerül összeolvasztásra egy két lépéses folyamatban ahol a végső index 0-1 közötti érték.
Inequality-adjusted Human Development Index (IHDI) (UNDP, 2010)	A HDI dimenzióiban megjelenő egyenlőtlenség csökkentése.	Az előző mutató (HDI) társadalmi egyenlőtlenséggel korrigált értéke.
Gender Inequality Index (GII) (Ferrant, 2010)	Az emberi fejlődés mérése a nemi egyenlőség alapján.	Egészségügyi adatok (pl. gyermekágyi halálozás), a felhatalmazás (pl. nők aránya a politikai döntéshozásban) és a munkaerő-piaci adatok alapján számolja a nemek közötti egyenlőtlenséget.
Happy Planet Index (HPI) (Marks et al, 2006)	Életminőség fejlesztése az innovatív megoldások támogatásával (gazdasági, társadalmi és környezeti szinten).	Átfogó értékelés a boldogság, jól-lét, fenntarthatóság és rugalmasság objektív és szubjektív faktoraival. Három különálló jelzőszámot foglal magába: a várható élethosszt, elégedettséget az étellel, és ökológiai lábnyomot.
Better Life Index (BLI) (OECD 2011)	A jól-léti indikátorok jellemzőinek tömör összefoglalása.	Két fő koncepció megkülönböztetése alapján mér: fizikai életfeltételek (jövedelem és gazdagság, munka és fizetés, lakás) és az élet minősége (egészség, munka-magánélet egyensúlya, képzettség és képességek, polgári elkötelezettség, szociális kapcsolatok, környezeti minőség, személyes biztonság, szubjektív jól-lét)
Index of Social Progress (ISP) (Estes & Morgan, 1976)	Szociális fejlődés, szociális gondoskodás.	41 indikátor 9 dimenzióban mér (oktatás, egészség, női státusz, védelmi erőfeszítések, gazdaság, demográfia, környezet, szociális feltételek, kulturális sokszínűség. Faktor analízissel ad egy súlyozott végeredményt, ez a Weighted Index of Social Progress
<b>Társadalmi és szervezeti szint</b>		
Multidimensional Poverty Index (MPI) (OHPI, 2018)	Átfogó kép kialakítása a multidimenziós szegénységről (egyéni és kollektív szinten).	A HDI három dimenziójával (oktatás, egészségügy, életszínvonal) egészíti ki a tradicionális pénzügyi szegénység mutatóját.
Employee Satisfaction Index (ESI)	Munkavállalói elégedettség (nemzetek és vállalkozások szintjén)	Speciális kérdések neutrális módon megfogalmazva. (Különböző kérdések nemzeti és vállalkozások szintjén)
<b>Szervezeti szint</b>		
Employee Happiness Index (EH) Global Happiness Council (2012)	Munkavállalói elégedettség	„Nagyon boldog” vagy „Elégé boldog” válaszadók súlyozott (mintavételi súlyokkal súlyozott) aránya levonva a „Nem nagyon boldog” vagy „Egyáltalán nem boldog” válaszadók súlyozott arányát, plusz 100-at. Az index így 0 és 200 között mozog.
Employee Intention to Quit (ITQ) Mxenge, et al. (2014)	Munkavállalói elkötelezettség	7 pontos, egyelemű likert-mérőeszköz, az (1) „egyáltalán nem ért egyet” és (7) „teljesen egyetért” között, amely azt kérdezi a válaszadóktól, hogy mennyire értenek, vagy nem értenek egyet azzal, hogy gyakran gondolnak arra, hogy felmondanak a munkahelyükön.
<b>Szervezeti és egyéni szint</b>		
Experience Sampling Method (ESM) (Hektner, et al, 2006)	Flow-, illetve elkötelezettség-élmény azonosítása és rögzítése.	Kvalitatív módon a válaszadók viselkedését, tevékenységét és a mindennapi élet tapasztalatait méri saját bevallás alapján, longitudinális módon.
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Dennis Organ 1988; Williams és Anderson 1991)	Egy személy önkéntes kötelezettségvállalása egy szervezeten vagy vállalaton belül, amely nem része a szerződéses feladatainak.	Munkával való elégedettség, a szervezeti igazságosság észlelése, a szervezeti elkötelezettség, a személyiségjellemzők, a feladatjellemzők és a vezetői magatartás.
<b>Egyéni szint</b>		
Well-Being Index (WBI) Dyrbyl et al, 2010)	Mentális nehézségek és jóllét mérése.	Hét-kilenc dimenziót mér, (kiegész valószínűsége, súlyos fáradtság, öngyilkossági gondolatok, életminőség, a munka jelentősége, munka és magánélet egyensúlya, orvosi hiba kockázata, kiesés kockázat, általános jólét) igen-nem válaszok alapján, melyből az igen válaszokat összegezve ad egy index értéket. Klinikailag validált hat verziója (speciális területekre) használatos.
Satisfaction with Life Scale (SWLS) (Pavot & Diener, 1993, 2008)	Szubjektív jóllét mérése.	Öt tétel kérdőív pozitív állításokkal (hétfokozatú skála értékkeléssel) 1. Az életem szinte minden területen közel áll a tökéleteshez. 2. Kitűnök az életkörülményeim. 3. Elégedett vagyok az életemmel. 4. Mindezidáig elértem az általam fontosnak tartott dolgokat az életben. 5. Ha újra leélhetném az életem, szinte semmit se változtatnék rajta.

Forrás: saját szerkesztés

A boldogság mérésére kialakított módszerek, azok fókusza és paraméterei

Kutató	A boldogságról alkotott elképzelés	A kutatás célja	Következtetés
Bentham, J. (1780)	Az ember minden cselekedete csupán két okból – a fájdalom elkerüléséből vagy az örömszerzésből – fakad.	A boldogság számszerűsítése céljából létrehozott egy „boldogságkalkulust”, melyben az örömök intenzitását és időtartamát mérte	A boldogság minden ember számára egyaránt elérhető, nem függ attól, hogy az egyén milyen képességekkel rendelkezik, sem attól, hogy mely társadalmi osztályba tartozik.
Mill, J.S. (1879) (Robson, 2010)	Létezik az ún. „legnagyobb boldogság”, ami mérhető.	A boldogság mérésére szolgáló leghatékonyabb módszer kifejlesztése	Az oktatás és a közvélemény felelőssége, hogy szoros szövetséget hozzon létre az emberek boldogsága és a társadalom jóléte között. Az öröm minőségét is figyelembe kell venni az időtartam és az intenzitás mellett. Különbség van az érzéki örömeiből származó boldogság és a magasabb szintű, szellemi tevékenységből származó boldogság között.
Morris, D. (2005)	Tünékeny érzelmi állapot.	Filozófikus	Rosszul értelmezik a boldogság valódi természetét, és tévesen az elégedettség, a kielégültség és nyugalom érzésére asszociálnak.
Lyubomirskya, S. (2008)	A boldogság egyrészt megfoghatatlan spirituális szárnyalás, másrészt kiszámítható pszichológiai és biológiai reakció.	A boldogsághoz vezető út, a boldogság-recept megtalálása.	Akkor vagyunk boldogok, amikor megtapasztaljuk az örömet, az elégedettséget és a jóllétet, és ezzel egy időben azt érezzük, hogy az életünk jó, értelmes és érdemes.
Seligman, M.E.P. (2008)	„Kellems életnek” nevezi azt az életet, amelyben a pozitív érzelmek jelen vannak (flow).	A boldogság értelmezése és mérési lehetőségének kialakítása	Az autentikus életöröm elmélete szerint a boldogságot 3 komponensre lehet felosztani: pozitív érzelem, (vidámság, öröm és bizalom) elmélyülés és értelem. Mindhárom komponenst egyszerűbb értelmezni és mérni, mint magát a boldogságot.
Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010)	Az emberi jól-lét befolyásolja a munkahelyi teljesítményt.	A munka-magánélet egyensúlyának megtalálása.	A munkavállalók boldogságába betekintést kaphatunk az által, hogy megvizsgáljuk, milyen kapcsolatot ápolnak a kollégáikkal és a felelőseikkel, valamint a munka és a magánélet közti egyensúly tanulmányozásával.
Gregory, K. (2011)	A munkahelyi boldogságot sokféle tényező befolyásolhatja.	A boldogságot befolyásoló tényezők meghatározása.	A jó fizetés, a juttatások, támogatások nyújtása, a továbbképzési lehetőségek nagymértékben hozzájárulnak a dolgozók boldogságához.
Wesarat, Ph., Sharif, M.Y. & Majid, A.H.A. (2014)	A boldogság az egyéni jól-léttel van szoros összefüggésben.	Elméleti modell kialakítása az emberek munkahelyi boldogsága összefüggéseire	Azok a szervezetek, amelyek hosszú távon tudják biztosítani a munkatársak boldogságát, magasabb és fenntartható termelékenységgel képesek működni.
Frey, B.S. (2018)	A boldog emberek magasabb intrinszc motivációval rendelkeznek.	Kideríteni, hogy a boldogság mely típusa okoz szervezeti elkötelezettséget.	A cégek kialakíthatnak a munkatársak autonómiáját, kreativitását és értékes szociális kapcsolatok formálását támogató légkört, ám a legnagyobb boldogság elérésére egyénileg mindenki a számára legjobb utat választja.
Raj, R., Tiwari, G. & Rai, P.K. (2019)	A különböző kulturális feltételek meghatározzák az emberek boldogság és jól-lét érzését, különös tekintettel a gyors technikai fejlődésre és szociális változásokra.	Összefüggés keresése a középiskolai szervezeti kultúra és a tanárok boldogság érzete között.	Kölcsönös szignifikáns kapcsolat van a nem, az állami középiskolai klán kultúra, és a tanárok boldogságérzete között.
Chia, A., Kern, M.L., & Neville, B.A. (2020)	A vállalatok szociális felelőssége az emberi jogok tiszteletben tartása, megóvása, fejlesztése és ezáltal boldogságérzet biztosítása. Ez a Boldogság CSR.	Integrált elméleti keret rendszer kialakítása.	Kölcsönös átjárást biztosító utak kialakítása a makro-mikro területek között, melyeken keresztül a vállalatok befolyásolják a társadalmi boldogságot.

Forrás: saját szerkesztés. A táblázat a kutatásokat kronológiai sorrendben tartalmazza, de világos szürke szín jelzi az egyéni szinten jellemző érzéshez kapcsolódó kutatásokat, sötétebb szürke szín a szervezethez kapcsolódó boldogságot és szintelen a társadalmi szintet.

# HASONLÓSÁG VAGY KÖZELI KAPCSOLAT? AZ EEM ÉS AZ ÜGYNÖKELMÉLET ANALÓGIÁI

## SIMILARITY OR CLOSE RELATIONSHIP? ANALOGIES OF HRM AND AGENCY THEORY

A tanulmány célja az ügynökelmélet, mint közgazdaságtani elmélet és az emberierőforrás-menedzsment, mint a napi menedzseri gyakorlatot segítő gondolati rendszer összehasonlítása. Az esetleges kapcsolódási pontok azonosításával, a hasonlóságok és különbségek felismerésével az elmélet és gyakorlat számára hasznos ismereteket lehet szerezni, és ezek hozzájárulhatnak a szervezeti hatékonyság fejlesztéséhez. A tanulmány újdonsága az összehasonlításban és a közös pontok megtalálásában van. A tanulmány alapfeltételezése: az emberierőforrás-menedzsment és az ügynökelmélet az emberi kapcsolatok munkahelyi vizsgálatakor azonos megoldásokat kínál. Megvizsgálva a két gondolati rendszer által elemzett kapcsolati problémákat, arra a következtetésre jutottak a szerzők, hogy az eltérő kiindulópontok, az eltérő vizsgálati módszerek és feltételezések (axiómák) ellenére az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment hasonló, és sokszor azonos végkövetkeztetésekre jut az emberek közötti kapcsolatok kezelésében. Vizsgálati módszertanuk nem a normatív megközelítésre koncentrálnak, hanem a leíró, tapasztalati vonatkozásokra.

**Kulcsszavak:** emberierőforrás-menedzsment, ügynökelmélet, információs aszimmetria, racionalitás, érdekelletét

This article aims to compare agency theory within organizational economics and Human Resource Management (HRM), namely as a system that aids the day-to-day practice of working managers. By identifying the connecting points and recognizing the similarities and differences, we can obtain valuable knowledge for both theory and practice, which can contribute to the development of organizational efficiency. The novelty of the essay is its comparison between the two frameworks and identification of the shared ideas. The authors' fundamental assumption is: Agency theory and HRM offer the same solutions when examining human relations in the workplace. Studying the problems of human relationships analysed by the two frameworks, they concluded that despite independent starting points, different analytical methodologies and axioms, agency theory and HRM reach identical or similar conclusions in the investigation of human relationships. Their research concentrated on the empirical aspects and not on normative theory.

**Keywords:** human resource management, agency theory, information asymmetry, rationality, conflict of interests

### Finanszírozás/Funding:

A TKP2021-NKTA-19 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Project no. TKP2021-NKTA has been implemented with the support provided from the National Research, Development and Innovation Fund of Hungary, financed under the TKP2021-NKTA funding scheme.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

A szerzők köszönetüket fejezik ki Bélyácz Iván, akadémikus, egyetemi tanár támogatásáért és bírálók segítő értékeléséért. The authors express their gratitude to Iván Bélyácz, academician, university professor, for his support and for the helpful evaluation of their reviewers.

### Szerzők/Authors:

Dr. Kispál-Vitai Zsuzsanna<sup>a</sup> (vitai.zsuzsanna@tkk.pte.hu), egyetemi tanár; Németh Julianna<sup>a</sup> (nemethj@tkk.pte.hu), tanársegéd

<sup>a</sup> Pécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 09. 14-én, javítva: 2022. 03. 30-án és 2022. 06. 08-án, elfogadva: 2022. 06. 08-án.

The article was received: 14. 09. 2021, revised: 30. 03. 2022 and 08. 06. 2022, accepted: 08. 06. 2022.



A vállalkozások életében számos olyan megoldandó feladat van, amelyekhez nemcsak az elméleti közgazdaságtani ismeretek, hanem a napi menedzseri gyakorlatot közvetlenül segíteni szándékozó üzleti ismeretek is nyújtanak megoldási javaslatot. Ilyen gondolatkör az emberi kapcsolatokban a szerződő felek közötti viszony, amelyhez mind az ügynökélmélet, mind az emberierőforrás-menedzsment igen sokrétű ismeretanyaggal járul hozzá. Az ügynökélméletet egyes szerzők a szervezeti közgazdaságtan (organizational economics) területéhez tartozónak ítélik (Kim & Mahoney, 2005), míg mások az intézményi közgazdaságtan területéhez sorolják (például Klein, 1998). Ebben a tanulmányban a szervezeti közgazdaságtan megnevezést fogjuk használni. Ez a kutatási terület a XXI. században is igen gyorsan fejlődik, és a megállapításai nemcsak az elméleti közgazdaságtan, hanem a napi menedzseri gyakorlat számára is értékelhető és megfogadható javaslatokat képesek adni. A szerződő felek egymáshoz való viszonyát az emberierőforrás-menedzsment is vizsgálja, abból a szempontból, hogy a gyakorló menedzser mit tegyen a szervezeti hatékonyság, a szervezet tulajdonosai vagyonának gyarapítása érdekében. Ennek ismeretében érdemes összehasonlítani, hogy vajon ez a két igen eltérő szemléletet képviselő vizsgálati környezet milyen következtetésekre jut ugyanazoknak a problémáknak a kezelésében, van-e eltérés, esetleg minőségi különbség a megoldások tekintetében. Tanulmányunk célja a vizsgálat és összehasonlítás, amelynek eredményeképpen nemcsak az elméleti, de a gyakorló szakember is könnyebben tájékozódhat a szerződéseket körülvevő bonyolult cselekvési rendszerekben.

Kutatási feltételezésünk, hogy a két keretrendszer (emberierőforrás-menedzsment, ügynökélmélet) az emberi kapcsolatok e specifikus helyzetének vizsgálatakor azonos megoldásokat kínál.

A cikk első részében a két elemzési keretrendszert mutatjuk be, ahol kiemelten kezeltük az ügynökélmélet és az emberierőforrás-menedzsment (HRM) célját és alapfeltételezéseit, ezért ezt a részt a két rendszer axiómaszerű feltételezéseinek összehasonlításával zártuk.

A második részben az ügynökproblémákat és az emberierőforrás-menedzsment problémáit mutattuk be. Ebben a részben kifejtésre kerültek az ügynökproblémák következményeként az ügynökköltségek és a HRM kapcsán pedig a teljesítménymenedzsment költségei. Annak érdekében, hogy ezeket a költségeket csökkenteni lehessen, bemutattuk az ügynökélméletben és a HRM-ben használt kapcsolatjavító eszközöket és annak eredményeit.

Tudatosan koncentráltunk az ügynökélmélet deskriptív oldalára, és nem a matematikai, normatív szempontokra. Az ügynökélmélet megállapításainál azokra a nézőpontokra fókuszálunk, amelyeken keresztül a vállalatelméletekhez, és a szervezetelméleti kutatásokhoz köthető (Kieser, 1996). Ezek a megállapítások közelebb állnak a gyakorlati szakemberek számára is hasznosítható információkhoz, mint a játékelméleti, vagy a nagyon formalizált matematikai megközelítés.

A tanulmány a következtetések után bemutatja a kutatásnak egy lehetséges jövőbeli irányát is.

## A két elemzési keretrendszer bemutatása

### Az ügynökélmélet

Az ügynökélmélet a szervezeti közgazdaságtan olyan átfogó, emberi kapcsolatokat leíró elmélete, amely nemcsak a modern vállalatirányításban elkerülhetetlen helyzetet – a tulajdonlás és a döntési jogok elválását – elemzi, hanem az élet más területén is alapvető összefüggések megfogalmazására alkalmas. Az elmélet elemzési alapjaként két ember kapcsolata szolgál: az egyik döntési jogokat ruház át a másikra olyan helyzetekben, amikor nem képes, vagy nem akar dönteni. Ez a kapcsolat létrejöhet a vállalatirányításban a tulajdonos és a menedzser között, de például: az orvos és beteg között, vagy az ügyvéd és megbízója között is.

### Az ügynökélmélet célja és alapfeltételezése

Az ügynökélmélet a szervezeti közgazdaságtan (organizational economics) egyik elméleti ága. A szervezeti közgazdaságtani módszertant és gondolkodásmódot felhasználva vizsgálja a szervezetek természetét, felépítését és működését különös tekintettel az üzleti szervezetekre (Gibbons & Roberts, 2015). Az elmélet abban új a közgazdaságtani elméletek területén, hogy a vállalatot nem tekinti olyan homogén egységnek, amely a vizsgálatra alkalmatlan. Jensen és Meckling 1976-ban leírták, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan a vállalatot „fekete doboznak” tekinti. A vállalatot működtetik azért, hogy profitot maximalizáljon, de hogy ez hogyan történik, és mivel érik el, hogy az egyes emberek egymással összeütköző érdekeit összhangba hozzák, nem volt a vizsgálat témája (Jensen & Meckling, 1976).

A szervezeti közgazdaságtan keretrendszerében az ügynökélmélet *célja*, hogy leírjon egy, az emberek között létrejövő speciális kapcsolatot és segítséget nyújtson ennek a lehető legjobb működtetésére. Az elmélet egyszerű alapesete a megbízó és az ügynök kapcsolata, ahol a megbízó különböző okokból egy másik félre: az ügynökre ró feladatokat. Az ügynök feladata, hogy mind a megbízója, mind pedig a saját érdekében a hasznosság maximalizáló módon cselekedjen.

A kapcsolat elemzése alapjának Kim és Mahoney (2005), valamint Eisenhardt (1989) a megbízó és az ügynök közötti szerződést tekinti, míg Jensen (1983) az egyént határozza meg az elemzés egységként, a pozitív ügynökélméletnél.

Az elmélet elemzési keretrendszere határozottan egyszerű és korlátok közé szorított, és bár a valóság leírására törekszik, néhány axiómaszerű feltételezés alapján állít fel rendszert.

Az ügynökélméletben:

- a cselekvő ember hasznosság maximalizáló (Kieser & Ebers, 2006),
- a viselkedést stabil és konzisztens preferenciák határozzák meg (Kieser & Ebers, 2006),
- az ügynök és a megbízó között információ aszimmetria van az ügynök javára,
- a cselekvő ember teljesen racionálisan viselkedik, az elmélet nem használja a korlátozott racionalitás fo-

- galmát, és a hasznosság kutatásának újabb eredményeit sem, például a kilátásmélet megállapításait (Linder & Foss, 2013),
- e. az alaphelyzetben cselekvő két fél kockázat elfogadói hajlandósága eltérő (Kieser & Ebers, 2006),
  - f. a felek opportunisták módon is viselkedhetnek, csatlakozhatnak, hamis információkat közölhetnek, becsapathatják a másik szerződő felet (mind az ügynök, mind a megbízó) (Kieser & Ebers, 2006),
  - g. a szerződést kötő felek között érdekellentétek keletkezhetnek.

A szervezet, ahol a megbízó-ügynök kapcsolat létrejön Jensen és Meckling (1976) szerint „jogi fikció”, így a szervezeteket azok a szerződéses kapcsolatok határozzák meg, amelyek a tagjaik viselkedését szabályozzák.

Jensen (1983) a megbízó-ügynök kapcsolatok elemzésének két irányzatát különbözteti meg. Az egyik a matematikai irányultságú, az optimális kapcsolat formális matematikai modellezésével foglalkozik (ez a „normatív”), a másik inkább empirikus irányultságú, ezt nevezi pozitív ügynökelméletnek. Foss (2007) ezt a megkülönböztetést „hamisnak („bogos)” nevezi, mivel az alapvető analitikai lényeg mindkettőnél ugyanaz, a kapcsolat optimalizálása. A két vizsgálati mód, noha hasonló eredményekre jut, más módszertant használ. Jelen tanulmány a pozitív vizsgálati módszerekre koncentrálna.

Noha az ügynökelmélet arra épül, hogy nincsen tökéletes szerződés és ideális helyzet, jelen elemzés szempontjából feltételezzük egy ilyet. Ideális esetben az ügynök minden tőle telhető erőfeszítést megtesz azért, hogy a rábízott feladatot a lehető legjobban elvégezze, és ezért a megbízó megfelelő ellenszolgáltatást nyújt. A valóságban ezt a helyzetet sokszor csak kívánhatjuk, de nem történik meg, és ez a létfontosságú emberi kapcsolat súlyos terheket hordozhat.

Az ügynökelmélet problémáit és az azokhoz javasolt szakirodalmi megoldások közül néhányat az emberierőforrás-menedzsmenttel összehasonlítva együtt mutatjuk be. A problémák vizsgálata előtt bemutatjuk az emberierőforrás-menedzsment egyik lehetséges keretrendszerét és elvi problémakezelő módszertanát.

### Az emberierőforrás-menedzsment

Az emberierőforrás-menedzsment (Human Resource Management, HRM) a vállalati gazdaságtan egyik területének is tekinthető (Chikán, 2020). A HRM, Torrington és munkatársai szerint (2005) minden menedzsmenttevékenység alapja, de nem minden esetben a fenntartható versenyelőny forrása. Az emberierőforrás-menedzsment abból a szempontból tekinthető átfogó menedzsmenttevékenységnek, hogy minden szervezetben szükség van a léte. A hatékony működés és a célok megvalósítása nemcsak az üzleti szervezetek feladata, minden embereket foglalkoztató intézmény igénye az eredményes tevékenység, és az általuk fontosnak tartott célok megvalósítása (Robbins & Barnwell, 2006). A mai napig nem létezik ennek a tevékenységnek általánosan elfogadott, kizárólagos meghatározása, az egyes szerzők különböző szem-

pontokat hangsúlyoznak benne. Jelen esetben a Mathis és munkatársai (2014) által megadott definíciót használjuk, amely szerint az emberierőforrás-menedzsment olyan formális rendszerek tervezése a szervezetben, amelyek az emberek képességeit úgy hasznosítják, hogy a szervezet elérje céljait. Ennek a tudománynak lényeges eleme a sokféleség, nemcsak a definícióban, de a felmerülő kérdések kezelésében is eltérő szemléleteket találunk. A Boxall, Purcell & Wright (2007) által meghatározott három fő HRM-területből a mikro-HRM területével foglalkozunk a jelen tanulmányban, mivel ez az a terület, amelyik összehasonlítható az ügynökelmélettel. (A két másik terület: a stratégiai emberierőforrás-menedzsment, és a nemzetközi emberierőforrás-menedzsment tekinthető a mikro-HRM-ből kifejlődő alterületnek is.)

### Az emberierőforrás-menedzsment célja és alapfeltevései

Az emberierőforrás-menedzsment célját sokan és sokféleképpen határozták meg. Jelen esetben mi nem a különböző modellekre (Harvard (Beer et al., 1984), Michigan (Fombrun et al., 1984), AMO (Appelbaum et al., 2000)) és az eltérő filozófiákra koncentrálna (Wilkinson, Dundon & Redman, 2021), hanem egyszerűsítve a gyakorlati menedzser szempontjaira.

Mivel a HRM-nek elkülöníthető egy amerikai és egy kevésbé egységes európai irányzata, a cikkben tudatosan az amerikai irányzatra koncentrálna (Brewster, 2007). Az európai irányzatok sokféleségéből csak egyes szerzőket választottunk, mivel az európai megközelítés sokféleségének elemzése túllépne ennek a tanulmánynak a keretein.

Armstrong (2006a, p. 3) úgy fogalmazott, hogy; „Az emberierőforrás-menedzsment mindenek feletti célja annak biztosítása, hogy a szervezet sikert érjen el az embereken keresztül.” Ha a szervezetben dolgozó emberek szaktudása, munkája és motivációja a szervezeti célok megvalósítása érdekében használható fel, akkor az emberi erőforrás versenyelőnyt jelenthet. A versenyelőnyt a HRM több módon is biztosíthatja, például a termelékenység javításával, a kiváló minőségű szolgáltatások nyújtásával, az innováció állandó jelenlétével, a szervezeti kultúra hatékonyságot növelő kialakításával (Mathis et al., 2014). Az, hogy mindezt hogyan éri el, igen széles körű elméleti és gyakorlati szakmai viták tárgya.

A modellek és szemléletek a mai napig vitatottak, és a rendező szempontokban is nehéz közös pontokat találni, viszont a HRM kulcsfunkcióit igen hasonlóan látják a kutatók, jelen esetben a Mathis és munkatársai (2014) által leírt modellt ismertetjük:

- a. HRM-stratégia és elemzés, melynek része a stratégiai tervezés,
- b. jogi funkciók, egyenlő esélyek biztosítása,
- c. személyzetbiztosítás, toborzás és kiválasztás,
- d. tehetségmenedzsment, melybe beletartozik az emberi erőforrás fejlesztése, a teljesítménymenedzsmentje és a karriertervezés,
- e. a teljesítmény ellentételezésének menedzsmentje, fizetés, jutalom,

- f. munkavédelem, az USA-ban kifejezetten ide tartozik, Európában ezt sokszor külön kezelik,
- g. a munkügyi kapcsolatok rendszere, Amerikában egyértelműen HRM-feladat, Európában ezt a kérdést az országoktól függően eltérően oldják meg (Mathis et al., 2014 alapján).

Tanulmányunkban az emberierőforrás-menedzsment egy tudatosan leegyszerűsített és célratörő képét használjuk, és nem mutattuk be azt a sokféleséget, amely ezen a területen egyre nehezebbé teszi a tájékozódást. A HRM Gooderham, Nordhaug (2010) által a Cranet-kutatások eredményeit is magában foglaló „kettős keretrendszer modellje” próbálja kezelni mindazon hatásokat, amelyek intézményi és vállalati szinten hatnak a HRM gyakorlati alkalmazására. A mi célunk az volt, hogy közös (és eltérő) pontokat keressünk az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment elméleti fő vonulatai között.

### A két elemzési keretrendszer axiómaszerű feltételezéseinek összehasonlítása

Tanulmányunk célja bemutatni az emberierőforrás-menedzsment és az ügynökelmélet főbb kapcsolódási pontját, hangsúlyozva a különbségeket is. Az alfejezet utolsó részében az ügynökelmélet axiómaszerű feltételezéseit hasonlítjuk össze a HRM-elmélet keretrendszerével, ezzel átfogóbb képet kapva alapvető analitikai feltételezéseikről.

1. táblázat

**Az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment főbb feltételezéseinek összehasonlítása**

Feltétel	Ügynökelmélet	Emberierőforrás-menedzsment
A cselekvő ember (ügynök, alkalmazott)	hasznosság-maximalizáló	hasznosság-maximalizáló
Preferenciák	stabilak, konzisztensek	változók is lehetnek
Információs aszimmetria	az ügynök javára	több oldali
Racionalitás	teljes	korlátozott
Kockázatelfogadás	két fél között eltérő	eltérő is lehet, de nem szükségszerű
Önérdékkövető viselkedés (egyéni preferenciák)	előfordulhat	előfordulhat
Érdekkellentét	lehetséges	lehetséges

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. táblázatból kiolvasható, hogy mind az ügynökelmélet, mind az emberierőforrás-menedzsment hasznosság-maximalizáló cselekvő emberrel számol. Az ügynökelméletben mind a megbízó, mind pedig az ügynök a saját hasznosságát szeretné maximalizálni, ami ugyanígy igaz egy munkahelyen is. Az alkalmazott szeretné a munkáját

úgy végezni, hogy a lehető legnagyobb hasznosságot elérje, amely esetében a minőségi munkakörülményekben és a megfelelő kompenzációkban nyilvánulhat meg. A munkáltató hasznosságának maximalizálása HRM szempontból az alkalmazott képességeinek a lehető legmagasabb szintű felhasználása a vállalat érdekében, tehát munkájának minőségét és mennyiségét maximalizálni kell (Mathis et al., 2014).

Az ügynökelmélet preferenciái stabilak és konzisztensek, ezzel szemben a HRM preferenciái változók is lehetnek. Ennek hátterében az áll, hogy a HR-osztály (optimális esetben) nemcsak a szervezet céljait veszi figyelembe az alkalmazott munkájának értékelésekor, hanem az emberi oldalt vizsgálva, az alkalmazott érdekeit is szem előtt tartva hozza meg hosszú távú stratégiai döntéseit. Ez elvileg is azt jelentheti, hogy rövid távon a szervezet érdekei háttérbe szorulnak a megfelelő dolgozói motiváció elérése érdekében, mert így a hosszú távú célok könnyebben teljesíthetők (Cowgill & Grint, 2008).

Mindezekből jól látható, hogy az információs aszimmetria mindkét esetben fennáll. Az alaphelyzetből következően az ügynökelméletben az információs aszimmetria azért jön létre, mivel a megbízó vagy nem tudja, vagy nem akarja az ügynökre bízott feladatot elvégezni. Azért bízza meg az ügynököt, mert feltételezi, hogy az ügynök a feladatot képes elvégezni a megbízó érdekében. Az ügynök információs előnye a tudásából és a képességeiből származik a tulajdonossal szemben, aki csak bízhat benne, hogy ezek a döntések a vállalat érdekeit szolgálják. Az emberierőforrás-menedzsment esetében több oldali információs aszimmetriáról beszélünk.

Az ügynökelmélet totális racionalitást feltételez a szerződő felekről (Foss, 2007). Az emberierőforrás-menedzsment elfogadja a korlátozott racionalitást (Grimshaw & Rubery, 2007), bár a modellekben impliciten a totális racionalitás van jelen. Még ha korlátozott racionalitást feltételezünk is, a HR-osztály az információtechnológia fejlődésének köszönhetően lényegesen több információval rendelkezik az alkalmazottak munkavégzéséről, mint a tulajdonosok. Ha a HR-szakember és az alkalmazott kapcsolatát vizsgáljuk, akkor az információs aszimmetria szintén két oldalról áll fenn. A HR-menedzser már a dolgozó jelentkezésekor jelentős mennyiségű információval rendelkezik a jelentkezőről a digitalizáció következtében. Az interneten hagyott digitális „lábnyom” gyakran igen sokat elárul a jövődől (és a vállalatnál már alkalmazott) dolgozóról is. Az alkalmazott is megszerezhet nyilvános vállalati információkat, de bizalmas belső adatokhoz alkalmazása előtt nem fog hozzájutni (például pénzügyi adatokhoz, vagy teljesítményértékelési rendszerek felépítéséhez). Itt nehéz bármilyen „előnyt” meghatározni, mindkét fél viselkedhet opportunistá módon, és titkolhat el jelentős információkat a másik elől.

A vállalati szakember tisztában van a hosszú távú célokkal és az annak érdekében tett erőfeszítésekkel, de nem megfelelő kommunikáció esetében az alkalmazottnak ezekről az információkról nincsen tudomásuk. Az alkalmazott pedig a saját céljaival (egyéni preferenciáival, karriervágával), tudásával és munkavégzésének haté-



konyságával van tisztában (Szabó-Bálint, 2018), amelyről a HR-szakember csak közvetett módon gyűjthet adatokat (iskolai végzettségek, korábbi munkatapasztalatok) (Torrington et al., 2014).

A kockázat elfogadásról az ügynökproblémák kifejtésekor bővebben esik majd szó. Az emberierőforrás-menedzsmentben a kockázat elfogadása eltérő lehet, de ez nem szükségszerű. A munkahelyeken az alkalmazottak munkaköri leírások alapján kötelesek a munkájukat elvégezni, és döntési lehetőségeik számukra a szervezetben elfoglalt pozíciójuktól függően eltérőek lehetnek. Noha munkaköri leírás nem áll mindig rendelkezésre, de az alkalmazottak a munkájuk során elég egyértelmű jelzéseket kapnak arról, hogy milyen esetekben dönthetnek. A szervezetben a középszinten dolgozó menedzserek és a felső vezetés kényszerülhet kockázat vállalására (például új termék bevezetések vagy befektetési döntések meghozatalakor), de az alsóbb szinteken dolgozó beosztottak ritkábban kerülnek ilyen döntési helyzetbe. (Kivételt képezhet, ha a dolgozó magas szintű döntési felhatalmazást kap a munkájában, mint például az American Expressnél (Robbins & Judge, 2013 p. 18).) A HR-osztály vállalhat kockázatot, új belépők kiválasztása esetén vagy egy stratégiai tervezés során annak érdekében, hogy a cég kultúráját átalakítva jobb eredményeket érjenek el (Reilley, 2007). A HR-osztály kockázatvállalásának fenti esetei csak példák, a vállalati gyakorlat nagyon eltérő lehet. Amikor az új belépők kiválasztásában a fő döntéshozó nem a HR, hanem a vonalbeli menedzser vagy a jövőd főnök, az információs aszimmetria és a kockázat az ő oldalára kerül. A szervezeti kultúra átalakításával kapcsolatos kockázatvállalás nem általános, a kiválasztással kapcsolatos kockázatok csökkentésére pedig igen kifinomult mechanizmusok állnak ma rendelkezésre, mint például a munkavállaló előzetes ellenőrzése, az internetes háttérinformációk gyűjtése akár a közösségi oldalakon keresztül is. Minden elővigyázatosság ellenére az opportunista viselkedés és érdekellentét fennállhat mind a munkavállaló és a HR-osztály, mind a HR-osztály és a tulajdonosok között.

A két elemzési felfogás céljainak, alapfeltételezéseinek bemutatása után a cikk áttér a második fő témára, amely az ügynök- és HR-problémák témakörével foglalkozik. Bővebben ismerteti mindkét keretrendszer főbb költségeit és a kapcsolatjavító eszközöket, amelyek segítségével némely költség csökkenthető.

## A két elemzési gondolati rendszer problémái és kapcsolatjavító eszközei

Ha a két elemzési rendszert (ügynökelmélet és HRM) emberi kapcsolatok rendszerének tekintjük, akkor hasznos meghatározni a kapcsolatok keletkezési körülményeit, és annak meghatározóját. Ez mindkét esetben a *szerezés*. A szerződés mint jogi fogalom fontos eleme mind az ügynökelméletnek, mind pedig az emberierőforrás-menedzsmentnek. A szerződés a kezdőpontja a megbízó és az ügynök kapcsolatának, a HRM-ben pedig a munkáltató és a munkavállaló viszonyának. Emiatt a vizsgálat logikai ívét ennek a kapcsolatnak az elemzése alapján mutatjuk be

úgy, hogy megvizsgáljuk a kapcsolat szerződés keletkezése előtti és utáni állapotát.

## Az ügynökproblémák

A *szerezés megkötésekor* a két fél eltérő és azonos érdekekkel rendelkezik egyszerre. Mindkét fél a hasznosság maximalizálásra törekszik, amely hasznosságot többféleképpen értelmezhetjük. A megbízó számára a saját hasznossága lehet vállalatának növekvő profitja, új piacok felfedezése és kihasználása, ha az orvos-beteg kapcsolatot tekintjük, akkor a beteg egészségi állapotának javulása, vagy csak egyszerűen a túlélés. A megbízó nem rendelkezik teljes körű információval arról, hogy az ügynök egyáltalán képes-e a megbízó számára elvárt hasznosságot előállítani, és már a szerződés megkötésekor feltételezi az ügynök önérdékű cselekvését. Mindezekkel együtt ebben a kapcsolatban van közös érdek is, amiért egyáltalán létrejött.

A szerződés arra szolgál, hogy viselkedési garanciákat nyújtson mindkét fél számára és kényszerítő jogi keretbe foglalja a megállapodást. Az elmélet itt igen reálisan jár el, nem feltételezi a tökéletes informáltságot és a tökéletes teljesítést, hanem az ellenkezőjével számol. Noha az elmélet kritikussai például Perrow (1968) nem fogadják el az önzést mint alapvető emberi tulajdonságot, és azzal érvelnek, hogy van olyan helyzet, amikor az emberek önzetlennül viselkednek, az empirikus adatok nagy része mást mutat. A 2000-es évek nagy vállalati bukásai, mint például az Enron vagy a WorldCom botrány alapján következtethetnénk úgy is, hogy a vállalatok vezetése tanult ezekből a történetekből. A 2010 után nyilvánosságra került csalárd vállalati gyakorlatok alapján ez nem így van. A Theranos botrány, ahol egy csepp vérből próbáltak diagnosztizálni, és hosszú ideig tévesztettek meg befektetőket, vagy a Purdue Pharma esete, ahol a cég agresszíven terjesztette az Oxycontin nevű fájdalomcsillapítót, és kiderült, hogy ez nagymértékben hozzájárult az ópium terjedéséhez Amerikában, vagy a Volkswagen botrány 2015-ben, inkább azt bizonyítja, hogy az önérdékű viselkedés általános, és ennek gátat szabni csak kényszerítő keretrendszerrel lehet (Mohan, 2019). Perrow (1968) másik fontos kifogása az, hogy az elmélet csak az ügynökről feltételezi az önérdéket, és elhanyagolja a megbízói oldalt. Ez nincs így, az elmélet mindkét félről feltételezi a nem teljes értékű információcserét és a rejtett cselekvést, csak a megbízóról feltételez nagyobb alkuerőt, Foss szerint az analitikai egyszerűsítés miatt (Foss, 2007).

Egy szerződés akkor lehetne hatékony, ha a lehető leg-tökéletesebb informáltság alapján jönne létre, mindkét fél oldalán. Tökéletes informáltság nem létezik, rendszerint az ügynök jóval tájékozottabb a jövőd feladatok végrehajtásának a módjáról, mint a megbízó. Ez nyilvánvaló alapfeltétel is, hiszen a megbízó azért bízza meg, mert nem lenne képes a feladatot végrehajtani. Az ügynök információelőnyét több módon is felhasználhatja, a megbízó érdekében, és annak ellenére is. A megbízó nem ismerheti pontosan az információelőny mértékét, ezt hívja Arrow „rejtett információ”-nak (Arrow, 1985). A rejtett információt „kontraszelekció (adverse selection)” -nak is hívják, például a biztosításoknál.



A szerződés megkötése után keletkező ügynökprobléma az erkölcsi kockázat („hidden action”, vagy „moral hazard”). Még akkor is, ha a megbízónak esetleg a tökéleteshez közelítő információja van az ügynök képességeiről, és az ügynök adatait képes ellenőrizni, arról soha nem fog tudni pontos információt szerezni, hogy az ügynök valóban a megbízó számára optimális cselekvést választotta-e. Az információs technológia fejlődése sokat segít az olyan információk megszerzésében, ami magy maga után „digitális lábnyomot”, mint az önéletrajzok, a munkáltatói ajánlások, vagy az elvégzett iskolákra vonatkozó adatok. Azt eldönteni azonban, hogy egy adott helyzetben, bizonyos piaci feltételek között egy bizonyos döntés valóban optimális volt-e, egyszerűen nem lehet. Sok olyan munka van, ahol a munkavállaló (ügynök) cselekvésének eredményét nagymértékben befolyásolhatja a környezet vagy a szerencse. Ha egy ingatlanügynök az egyik hónapban nem ad el egy lakást sem, a következőben pedig elad ötöt, az nemcsak az ügynök erőfeszítésének a következménye lehet, hanem a hirtelen bekövetkező ingatlanpiaci konjunktúrának is. Lehet, hogy az ügynök mindkét esetben ugyanakkora erőfeszítést tett, csak az eredménye más. Mindezen problémák igen nehézé teszik az eredményalapú ügynöki javadalmazást (Kieser, 1995; Linder & Foss, 2013).

A rejtett cselekvés másik esete a „lusta ügynök”, a feltételezés, hogy az erőfeszítés az ügynök számára nem-hasznosság, tehát az ügynök nem óhajt túlzott erőfeszítést tenni, vagy ez úgy is értelmezhető, hogy inkább olyanra hajlandó, amivel a saját hasznosságát is növeli (Linder & Foss, 2013).

Mindezek felvetik a kérdést, hogy az ügynök és a megbízó közötti kapcsolatban mi szerepelhet konfliktusként a szerződés megkötése után:

- *A különböző kockázati hajlandóság:* ezt különösen a gazdasági megbízó-ügynök kapcsolatokban vizsgálják. A menedzserekről (akik az ügynökök) kockázatkerülést, a tulajdonosról pedig kockázatsemlegességet feltételez az elmélet alapkonstrukciója (Kieser, 1995). Még ha a kockázatsemlegesség helyett minimális kockázati hajlandóságot is feltételezünk, reális az elképzelés, hogy a menedzser inkább az állása biztonságát tartja fontosnak, a tulajdonos számára azonban a profit fontosabb. Emiatt elképzelhető, hogy képes magasabb kockázatot is vállalni ennek érdekében. A tulajdonos azért is képes magasabb szintű kockázatot vállalni egyes esetekben, mert képes lehet a kockázat diverzifikálására is (Linder & Foss, 2013). Az elmélet kockázatról szóló feltételezéseit többen vitatják, például Wiseman, Gomez & Meija (1998).
- *A különböző időhorizont kérdése:* a menedzser jellemzően rövidebb ideig tartózkodik a vállalatnál, mint a tulajdonos, és kizárólag addig tart az érdekeltsége, amíg ott dolgozik. A tulajdonos viszont tovább is megtarthatja tulajdonjogát. Ez a feltételezés elgondolkodtató annak az információnak a birtokában, hogy a tulajdonjogot képviselő értékpapírokkal való szabad kereskedés az egyik hatékonysági elve a befektetői tulajdonú társaságoknak. Ha a befektető/tulajdonos úgy látja, hogy nem megfelelő a hozam,

akkor el fogja adni az értékpapírt. Akkor viszont az ő időhorizontját sem lehet reálisan nagyon hosszú távúnak feltételezni, és tőle hosszú távra vonatkozó döntéseket elvárni. A valóságban a hatékony kockázatkezelés érdekében a vállalati tulajdonjogot képviselő értékpapírok nagyszámú tulajdonosnál található, és nem akkora számban, hogy érdemben bármilyen vállalati döntést befolyásolhatnának. Így a nagyszámú kis tulajdonos a menedzserek (ügynökök) hatékony ellenőrzésében sem képes részt venni, kizárólag a tőkepiaci jelzések adhatnak némi támpontot a menedzseri munkáról (Bélyácz, 2017; Jensen & Smith, 1985).

- Újabban a *ratchet effect* is jelentőssé válhat, ahol az ügynök attól tart, hogy ha a teljesítménye magasan a megegyezett szint fölött van, akkor a következő munkaperiódusban az emelt szintű teljesítmény lesz az alap, és még többet kellene tennie (Cardella & Depew, 2018).

A következő részben az irodalomban leggyakrabban kutattott emberierőforrás-menedzsment problémákat mutatjuk be.

#### *Az emberierőforrás-menedzsment problémái*

Az emberierőforrás-menedzsment folyamata elkezdődik *mielőtt a dolgozó szerződést kötne* a szervezettel. A szervezetnek ideális esetben van olyan HRM-stratégiája, amely összhangban működik és elidegeníthetetlen része a szervezeti stratégiának. Van tervezés, ahol világosan követhető a szervezet számára szükséges dolgozók száma, és az utódlás kérdése. Ennek megfelelően a szervezet végez toborzási és kiválasztási tevékenységet, és amikor ezek a funkciók betöltik a szerepüket, szerződést kötnek a jövőendő dolgozóval (Armstrong, 2006 b).

A dolgozó és a munkáltató közötti szerződés megkötésének egyik igen lényeges szempontja a *pszichológiai szerződés* fogalma. A pszichológiai szerződés kölcsönös, íratlan „szerződés”, minkét fél (munkavállaló és a munkáltató) részéről, a kölcsönös követelményekről és ezek ellentételezéséről. Ezek olyan implicit kívánalmak, amiket az írott szerződésben nem írnak le (Guest & Conway, 2002; Muratbekova-Touron & Galindo, 2018).

A *munkaszerződés megkötése után* mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára részben közös, részben eltérő érdekek fognak érvényesülni. A szervezet léte és sikeressége mindkét fél számára fontos. Abban lehetnek érdekellentétek, hogy a célok elérése *hogyan* történjen meg. A munkáltató a dolgozótól megfelelő szintű munkát vár el, a dolgozó pedig ennek szintén megfelelő szintű ellentételezését. Annak elérése, hogy a dolgozó azt tegye, amit a munkáltató kíván, és ne mást, vagy annak ellenkezőjét, a teljesítménymenedzsment és ösztönzési rendszereken keresztül történik (Mathis et al., 2014). Ezeknek a rendszereknek a működtetéséről egyértelmű elvi megállapodás nincsen az elméleti HRM-irodalomban, a heves viták a megvalósításukról az elmúlt években a gyakorlati szakemberek között viszont egyre intenzívebbek lettek (Krullaars & Visbeen, 2015; Cappelli & Tavis, 2016).

A leggyakrabban vizsgált tevékenységeket az ügynök-problémák kezelésével együtt vizsgáljuk a továbbiakban.

### Az ügynökproblémák egyik következménye: az ügynökköltségek

Jensen és Meckling (1976) az ügynökköltségek három alapkategóriáját határozta meg:

- a *megbízó monitoringköltségei*, amelyek abból erednek, hogy a megbízó minimalizálni akarja az ügynök nem megfelelő tevékenységeit (a szerzők „aberrant activities”-nek nevezik ezeket), tehát ellenőrzési mechanizmusokat kell bevezetni, ami költségekkel jár,
- az ügynök *garanciaigényéből fakadó költségek*, ahol a megbízó azért fizet, hogy az ügynök ne cselekedjen a megbízó érdekeivel ellentétesen, ne csapja be, ez a költségtétel nem a megállapodott fizetség, hanem az a plusz költség, ami garanciát ad a helyes cselekvésre,
- a *reziduális veszteség*, az a hasznossági veszteség, amikor az ügynök akár szándékosan, akár nem szándékosan nem optimális módon tevékenykedik a megbízó érdekében.

Ha minden ügynökproblémát kielégítően meg lehetne oldani, ezek a költségek nem léteznének. Ez a feltételezés azonban irreális, akkor teljes informáltságnak és totálisan minden ösztönző nélküli szabálykövető viselkedésnek kellene történnie, ami a valóságban lehetetlen. A megbízó-ügynök kapcsolatokban arra lehet csak törekedni, hogy ezek a költségek a lehető legalacsonyabbak legyenek.

#### A HRM költségei:

##### a teljesítménymenedzsment költségei

Az emberierőforrás-menedzsment tevékenységek során is számolnunk kell költségekkel. Az első költségfajta, amelyet mindenki az emberi erőforrások fő költségei közé sorol: a bérköltség. Nem szabadna azonban elfelejteni, hogy az egyéb HRM-tevékenységek sem költségmentesek: a felvétel (toborzás, interjúztatás), az oktatás (továbbképzés, szakmai előadások), a kapcsolatok fenntartása (motiváció, szakszervezetek, ipari kapcsolatok), az elbocsátás és emiatt az új emberek betanítása mind valamilyen ellentételezést igényel (Uysal, 2016). Tanulmányunk szempontjából a legfontosabb a teljesítményértékelés és a teljesítménymenedzsment-költségek bővebb kifejtése, mivel ezek a tételek ugyanazt a problémát kezelik, mint az ügynökköltségek.

Purcell (1999) szerint a dolgozók az évek folyamán egyre növelik tudásukat és képességeiket, amelyek feladataik ellátásához szükségesek, ezért motiválni kell őket, hogy ezeket megfelelően használják is. A legnehezebb feladat annak felmérése, hogy az alkalmazottak milyen teljesítményt nyújtanak. Egy gyártósoron, ahol adott darabszámot, adott minőségen kell teljesíteni a vonalbeli vezetők feladata könnyebb, mint egy szellemi dolgozó esetében. Ennek megoldására a HRM többfajta teljesítményértékelési rendszert is kidolgozott, ezek eltérő jellegéből adódóan eltérő költségtételekkel társulnak. A teljesítménymenedzsment úgy próbálja elérni a

fenntartható sikerességet a vállalat számára, hogy növeli a dolgozók teljesítményét a csoportok és egyének értékteremtő képességének fejlesztésével (Armstrong, 2006 b). Az AMO (ability – képesség, motivation – motiváció, opportunity – lehetőség) elmélet szerint az ember egyéni teljesítményét akkor lehet növelni, ha az egyénnek megvan a lehetősége, a motivációja és a képessége a teljesítéshez (Boxall & Purcell, 2011). A teljesítményértékelési rendszerek stratégiai koncepciójának meghatározásakor a cégeknek tisztában kell lenniük, hogy mire szeretnék az értékelési tapasztalatokat felhasználni (Balogh et al., 2018). A teljesítménymenedzsment stratégiája négy fő részre bontható, így négy fő költséget különböztethetünk meg (Armstrong, 2006 b):

1. *A teljesítmény növelésének költsége*: Annak érdekében, hogy a szervezeti, a csoportos és az egyéni hatékonyságot növelni tudjuk, a megfelelő tevékenységet kell végezni a megfelelő időben (Lawson, 1995). Az Accenture tanácsadó szervezet vezetőinek 94%-a gondolja a teljesítménymenedzsmentet olyan eszköznek, amely a teljesítmény növeléséhez hozzá tud járulni, mégis csak 34%-uk hiszi azt, hogy mindez az üzleti célok megvalósulását is támogatja (Balogh et al., 2018).
2. *Az alkalmazottak fejlődésének költsége*: A teljesítmény növelését csak úgy érhetjük el, ha a vállalati folyamatokat rendszeresen fejlesztjük. Ez magában foglalja a vállalat alapképességének, valamint az egyének és csoportok képességeinek fejlesztését. A Cranet kutatása alapján 2014 és 2016 között a közép- és kelet-európai válaszadók 67%-a, a magyarországi válaszadók 55,2%-a használta fel a teljesítményértékelés eredményeit képzés és fejlesztés előmozdítása érdekében (Balogh et al., 2018).
3. *Az érdekhordozói igény kielégítésének költsége*: A teljesítménymenedzsment-stratégia a vállalat minden érdekhordozójának (tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak, vásárlók, beszállítók, környezet) igényeivel és elvárásaival foglalkozik. A stakeholder-elmélet szerint az alkalmazottakat a vállalaton belül partnerekként kell kezelni, figyelembe kell venni az érdekeiket és az őket érintő döntésekbe beleszóláshoz kell juttatni őket. Így a karriermenedzsment-vonatkozások fontosabbá válnak. A Cranet kutatása alapján 2014 és 2016 között a közép- és kelet-európai válaszadók 66%-a, a magyarországi válaszadók 65,3%-a használta fel a teljesítményértékelés eredményeit a karriermenedzsment-célokkal összhangban (Balogh et al., 2018).
4. *Költségek, melyek a kommunikációhoz és az információ megosztásához kapcsolódnak*: Olyan vállalati környezet létrehozása, ahol a menedzserek és beosztottjaik működő munkakapcsolatban vannak, így lehetővé téve az elvárások meghatározását és az információ megosztását a vállalati misszióról, értékekről és célokról. Ez különösen érdekes a jelenkori válságok (pl. pandémia) alatt (Venczel-Szakó et al., 2021).

A fentiek alapján látható, hogy a teljesítménymenedzsmentnek mindössze egy része foglalkozik a teljesítményértékeléssel. Magának a folyamatnak a megszervezése és működtetése jóval komplexebb, mint a dolgozóval való értékelő munka. A teljesítménymenedzsment létrehozása és működtetése jelentős járulékos költségekkel terhelt, amelyek hasonlóak az ügynökélmélet monitoringköltségeihez.

Annak érdekében, hogy a fent említett költségeket csökkenteni lehessen, fontos elemezni, hogy milyen kapcsolatjavító eszközöket használ az ügynökélmélet és a HRM.

### *Az ügynökélméletben használt „kapcsolatjavító” eszközök*

A megbízó és az ügynök kapcsolatában két tényező kiemelt jelentőségű: a közös érdek és a szerződés. Amikor a felek eredményes megbízó-ügynök kapcsolatra törekednek, több lehetőség közül választhatnak. Kieser (1996) három mechanizmust említ, és a megbízó szempontjából tekinti a helyzetet. Az említett technikák:

- Az ügynök hatékony ösztönzése

A megbízó-ügynök kapcsolatban a megbízónak el kell (ene) érnie, hogy az ügynök úgy viselkedjen, hogy a megbízó érdekeit tartsa szem előtt, és ne a saját érdeke legyen az elsődleges. Ezt a legegyszerűbben úgy lehet elérni, hogy a két érdek közel, vagy ideális esetben azonos legyen. Az érdekek egymáshoz való közelítésének domináns eszköze a materiális juttatások adása, mint például: pénz és egyéb vagyoni értékkel rendelkező juttatások, mint tulajdonrész megszerzése a vállalatban – vállalati értékpapír, vállalati autó, számítógép, költségterítések. A választható ösztönzők száma és fajtái igen változatosak lehetnek, az előbb felsoroltak csak példák. Ezen a ponton az ügynökélmélet szorosan kapcsolódik a motivációhoz. Noha igen sok és népszerű motivációs elmélet igyekszik leírni és értelmezni az emberi viselkedést, eddig még nem sikerült olyan elméletet kidolgozni, amelyik egyértelműen megmagyarázná, és előre tudná jelezni, kinek, milyen helyzetben mit kell adni, és hogyan, ahhoz, hogy maximális teljesítményt nyújtson a megbízója érdekében.

Mіндеzen ösztönzők hatástalanok, ha a szerződést nem megfelelően kötjük meg és az ösztönzőket nem úgy használjuk, ahogyan az a két fél számára optimális. Az ügynökélmélet határozott elméleti előnye a szerződés matematikai módszertannal való optimalizálása. Ilyen például a lineáris ügynökmodell (Holmstrom & Milgrom, 1987), ahol kifejezték az optimális ösztönzési intenzitást. Matematikai kifejezések használata nélkül az alaptényezők (az ösztönzési intenzitás):

- minél jobban függ a megbízó profitja az ügynök erőfeszítésétől, annál több ösztönzőt kell használni (de előfordulhat, hogy van olyan helyzet, amikor az ösztönzők növelése nem vezet több erőfeszítéshez),
- minél kockázatkerülőbb az ügynök, annál több ösztönzőt kell használni,

- ha az ügynök által elért eredmény kockázata nagyobb a környezeti behatás miatt, akkor alacsonyabb az ösztönzési intenzitás,
- minél nagyobb az ügynök döntési jogköre a munkája fölött, azaz minél kisebbek a költségei akkor, ha a megbízó érdekében dolgozik, annál nagyobb az ösztönzési intenzitás (Linder & Foss, 2013).

Eisenhardt (1989) részletesen vizsgálja a szerződések kialakításának egyes helyzeteket, hangsúlyosan, hogy mikor érdemes viselkedésalapú és mikor eredmények által vezérelt szerződéseket kötni. A kimenet bizonytalansága viselkedésalapú szerződéseket részesít előnyben, mivel az ügynök által elért eredmény lehet, hogy nem függ az ügynök erőfeszítéseitől. Ha az ügynök kockázatkerülő, akkor a viselkedésorientált szerződést részesíti előnyben, ha a megbízó kerüli a kockázatot, akkor eredményorientált szerződést fognak kötni. Minél hosszabb a kapcsolat, annál inkább a viselkedésalapú szerződéseket részesítik előnyben. A két fél között kialakuló bizalom lehetővé teszi az eredmény variabilitásának elfogadását (Eisenhardt, 1989).

- Az ügynök viselkedésének szigorú irányítása

Kieser (1996) „direktív magatartásvezérlésnek” nevezi. A szerződésekben minden részletre kiterjedően megfogalmazott feltételek alapján nemcsak pozitívan lehetne ösztönözni az ügynököt, de a szankcionálás alapjait is meg lehetne fogalmazni. A szerződéseket azonban nem lehet tökéletesen megírni, nem lehet ilyen módon minden feltételt megfogalmazni, azért sem, mert a szerződés megkötése idején egyik fél sem ismerheti, hogy hová fog fejlődni a kapcsolat a jövőben. Még ha teljes racionalitást is feltételezünk a két félről, a munkafolyamat kimenete akkor sem egyértelmű, a környezeti hatások miatt sem és a célok esetleges megváltozása miatt sem.

- A kapcsolatot figyelő információs rendszer javítása.

Az ügynöknek információelőnye van a megbízó hátrányára. Ezen a megbízó úgy javíthat, hogy az ügynök tevékenységét figyeli, erre sokféle módszer létezik. Ilyenek például a költségvetési tervezés, a számviteli jelentési rendszerek, az igazgatótanácsok, az éves jelentések (Eisenhardt, 1989). Bizonyos szempontból egyes menedzsmenttechnikák is alkalmasak lehetnek ellenőrzésre, mint például a „Management by Objectives”, ahol a munkáltató és a munkavállaló közösen egyeznek meg a munkavállaló feladataiban. Itt az éves ellenőrzés beépített kötelezettség, ahol kiderülhet, hogy a munkavállaló/ügynök, hol nem teljesített megfelelően. Egy monitoringrendszer azonban csak addig érdemes fejleszteni, amíg a monitoring költségei nem haladják meg az ügynök tevékenységéből származó eredményt. A monitoringnak kétségtelen előnye, hogy ha ezt az ügynök tudja, akkor hajlamosabb a megbízó érdekében cselekedni, mivel az ezzel ellentétes viselkedés kiderül (Eisenhardt, 1989).



A gyakorlatban a megfigyelési probléma egyszerűbbé is válhat. Az ügynök-megbízó kapcsolatban a közös érdek a nyereségesség. Ha ez a közös érdek nyilvánvaló, akkor egyszerű ellenőrzési rendszerek is jól működhetnek. A hosszú távú kapcsolatok, amelyek erősítik a bizalmat a két fél között szintén lehetővé teszik a ritkább ellenőrzést. A nem kézzelfogható tényezők itt igen súlyosan is fontolóra vehetők, mint például az ügynök (menedzser) jó híre, de a megbízóé is (a vállalati goodwill pénzben is kifejezhető), a becsapásból származó erkölcsi veszteség biztosan kárt okoz mindkét félnek. Az Enron botrány tönkretette a közreműködő számviteli céget, az Arthur Andersen is (noha itt éppen az vezetett a bukáshoz, hogy az ügynök túlságosan is „képviselte” a megbízó érdekeit, és képesek voltak információt eltüntetni a megbízójuk érdekében) (Segal, 2018; Pratt & Zeckhouser, 1958).

### A HRM-ben használt „kapcsolatjavító” eszközök

- A dolgozó motiválása

Az emberierőforrás-menedzsmentben az alkalmazó és az alkalmazott kapcsolatában kiemelt jelentőségű a motiváció. A motivációkutatásban igen sok leíró és előíró jellegű elmélet született, de olyan egységes elmélet, amely az emberi motiváció sokszínűségét érdemben és kizárólagosan képes lenne magyarázni, egyelőre nem létezik. Így a HRM-ben használható kapcsolatjavítás egyik módszere sem képes minden helyzetben, minden emberre olyan átfogóan használható segítséget nyújtani, mint az ügynökelmélet lineáris ügynökmodellje. Kérdés, hogy a lineáris ügynökmodell feltételezései mennyire alkalmazhatók a gyakorlatban.

A munkaszerződés egy jogi csere, ahol a munkaerőt (fizikai vagy szellemi) cseréli el az alkalmazott bérre. Emiatt a munkakapcsolatok egyik legnagyobb konfliktusának forrása, hogy nehéz pontosan meghatározni mennyi az a munka, amit a fizetésért el kell végezni. Annak érdekében, hogy hatékony jutalmazási rendszert hozunk létre, meg kell érteni az alkalmazottak igényeit, és hogy pontosan mit várnak egy munkahelyi helyzettől. Ma mind a gyakorlatban, mind a szakirodalomban egyetértés van abban, hogy a pénz nem az egyetlen ösztönző a modern munkaszerződésekben, a különböző egyéb juttatások, a munkahely biztonsága és a dolgozók elismerése is jelentős tényezők a munkahelyi igazságosság megítélésében (Dessler & Chhinzer, 2017; Armstrong 2006 a).

- A dolgozó munkájának szigorú irányítása és a munkáról származó információ megszerzése

A szervezeti kontrollmechanizmusok hivatottak biztosítani, hogy a dolgozók a szervezetben megfelelő, vagy ha lehetséges, kiemelkedő eredménnyel dolgozzanak. A HRM-irodalomban is nyilvánvaló, hogy a szerződéseket nem lehet minden tényezőre kiterjedően megírni, így a dolgozók munkahelyi viselkedésének szabályozását igen változatos eszközökkel próbálják elérni. A dolgozók szigorú ellenőrzése volt a kezdet, majd a menedzseri gyakorlat és a kutatások elvezettek a dolgozók felhatalmazása, a

tulajdonosi attitűd erősítése, a szervezeti bizalom megszlárdítása irányába (Torrington et al., 2005; Mathis et al., 2014). A XXI. század technológiai fejlődése ellentmondásos módon ismét visszahozta az ellenőrzést, amelynek most olyan formái is léteznek, amelyek tökéletes biztonsággal képesek megmondani, hol járt és mit tett a dolgozó. (Egyes technikák igen sok jogi kérdést vetnek fel, mint például a dolgozók kezébe mikrochip behelyezése, a zárt láncú kamerák üzemeltetése a munkahelyeken, vagy a mobiltelefon cellainformációjának figyelése (Metz, 2018; Jurkowski, 2017)). A munka megszervezése is történhet úgy, hogy maga a munkavégzés módja ellenőrzi az alkalmazottat, és azzal az illúzióval bíztatja, hogy ő irányít, mint például a Toyota termelési rendszer, vagy az egyszerűbb futószalag (Toyota, 2019).

Az információs aszimmetriából származó előny a XXI. században a nyugati országokban úgy tűnik, mintha a munkáltató javára mozdulna el. A technológia fejlődése a monitorozást egyre egyszerűbbé és hatékonyabbá teszi, és nemcsak a fizikai vagy a könnyebben ellenőrizhető munkahelyeken, hanem a szellemi munkában is. A számítógépek használata, ezen belül az interneten és a vállalati intraneteken végzett mindennapos munka valós időben is nyomon követhető, ha a munkáltató ezt akarja. Itt érdekes lehet a dolgozó attitűdje a megfigyeléssel és a kontrollal kapcsolatban. Van azonban olyan kutatás, amelyik azt bizonyítja, hogy a dolgozók nemcsak, hogy elfogadják, de pozitívan értékelik a szervezeti kontroll megnyilvánulásait (Verburg et al., 2018). A korábban említett Harvard modellnek célja, hogy a szervezeti stratégia fontos része legyen a két fél közötti egyeztetés és kapcsolattartás, illetve a munkavállalók bevonása az értékteremtő folyamatokba. A 2014 és 2016 közötti Cranet-kutatás is vizsgálta az alkalmazottak információval való ellátottságát. Az eredmény az volt, hogy a magyarországi vállalatok a KKE-országokhoz képest és globális viszonylatban is alacsonyabb arányban tájékoztatják alkalmazottaikat (mind a vezetőket, mind a szellemi alkalmazottakat, mind a fizikai alkalmazottakat) a munkaszervezésről, a pénzügyi teljesítményről és az üzleti stratégiáról is (Sipos et al., 2018).

### Diszkusszió és összefoglalás

Az ügynökelmélet a leegyszerűsített axiomatikus megközelítés miatt igen sok kritikát kapott, vitatják a feltételezéseit, és sokszor empirikusan is bizonyított, hogy az elmélet egyes javaslatai nem egészen úgy működnek, mint azt feltételezték (Tosi et al., 2000; Roberts, 2010). Az elmélet egyik továbbfejlesztése a viselkedési ügynökelmélet, amely az eredeti feltételezéseket további tényezőkkel egészíti ki, amelyeket a viselkedési közgazdaságtan használ. Ezek:

- a veszteség kerülése, és a referenciaponthoz való viszonyítás,
- a kockázatos és bizonytalan kimenetekhez való viszony,
- a temporális diszkontálás,
- a korrekt viselkedés és az igazságtalansággal szembeni ellenállás.



A viselkedési ügynökelmélet a szervezeti viselkedés területéről is felhasznál egyes motivációs elméleteket, mint az elváráselmélet, a Deci és Ryan-féle öndeterminációs elmélet külső és belső motivációra vonatkozó részei és a célkitűzés-elmélet. Ebben a módosított és az ügynököt a középpontba helyező modellben már nem a totális racionalitás, hanem a korlátozott racionalitás az alapfeltételezés a szereplők viselkedéséről (Pepper & Gore, 2012).

A viselkedési ügynökelmélet sok közös vonást mutat az emberierőforrás-menedzsment alapfeltételezéseivel és eszköztárával. A motivációs elméletek használata, különösen a külső és belső motiváció kapcsolatának kezelése ugyanazokat a megoldási javaslatokat ajánlja az ügynökproblémák kezelésére, mint az emberierőforrás-menedzsment. A kevesebb külső motiváció („gyengébb ösztönzők” – kevesebb pénz) sokszor jobb eredményt hozhat, ha az ügynök munkáját értelmes célok kitűzésével támogatjuk. Az ügynök munkateljesítménye áll a középpontban, azt kívánjuk a lehetséges költségkorlátok között optimalizálni. A pénz és a motiváció között nem lineáris a kapcsolat, hanem az emberierőforrás-menedzsmentek által tapasztaltnál sokkal komplexebb. Az ügynök erőfeszítését nemcsak a megszerezhető anyagi javak irányítják, hanem ezt módosítja az ügynök veszteségelkerülő magatartása, a később megszerezhető jutalmak hiperbolikus diszkontálása, a méltányosság érzékelése és a külső és belső motiváció nem lineáris – néha egymást kizáró kapcsolata (Pepper & Gore, 2015).

A viselkedési ügynökelméletben használt ajánlások, például a célkitűzés használata az ügynök motiválásában, vagy a fix és változó bér, valamint a rövid és hosszú távú ösztönzők kombinálása ugyanígy javasolt az emberierőforrás-menedzsmentben. Ezek alkalmasak arra is, hogy kivédjék az esetleges „ratchet” hatást, az előző jó teljesítmény alapján az alapteljesítmény-szint megemelését a megbízó részéről (Allen & Lueck, 1999).

A szervezetek életében a célok megvalósításában, a hatékonyság elérésében, a szervezeti sikerességben kulcsszerepe van az emberi kapcsolatok kezelésének. A tanulmányban vizsgált kétféle keretrendszer ezt a feladatot próbálja meg kezelni. A közgazdaságtan hagyományosan keveset foglalkozott az egyes ember szervezeten belüli viselkedésével, vagy az emberekkel való optimális bánásmóddal. A vállalat „fekete doboz” (Jensen & Meckling, 1976), a gazdaság szempontjából lényeges a piac működése és ennek optimalizálása. A szervezeti közgazdaságtan elméletei már foglalkoznak a szervezeten belüli folyamatokkal, így az ügynökelmélet is lényeges összefüggéseket tár fel. Kaufman (2004) részletesen elemzi az emberierőforrás-menedzsment gyengeségeit és az elméletalkotást megnehezítő tényezőket, és egyúttal intézményi közgazdaságtani és mikroökonómiai alapon ajánl egy formalizáltabb elméleti rendszert. Ez a rendszer azonban nem általánosan elfogadott. Az ügynökelmélet határozott előnye a szigorú formalizálhatóság, annak ígérete, hogy sok tényező számszerűsíthető és előre megjósolható matematikai modellezéssel.

A 2. táblázat egy olyan összehasonlító táblázat, amelyben a két elméletet kapcsoljuk össze, bemutatjuk az összekapcsolható, illetve eltérő állításait szisztematikus rend-

szerezettséggel, ezzel segítve az olvasót a tárgyalt téma átlátásában.

2. táblázat

**Az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment összehasonlítása**

	Ügynökelmélet	Emberierőforrás-menedzsment
<b>Módszertan</b>	Elmélet, matematikai modellek	Gyakorlat
<b>Problémák</b> (szerződés megkötése)		
• előtt	• nincs	• stratégia, tervezés, toborzás kiválasztás, pszichológiai szerződés
• időpontjában	• két fél eltérő és azonos érdekekkel rendelkezik egyszerre	• két fél eltérő és azonos érdekekkel rendelkezik egyszerre
• után	• erkölcsi kockázat	• erkölcsi kockázat
<b>Költségek</b>	• monitoring • ügynök garanciaigénye • reziduális veszteség	• monitoring • teljesítménynövelés • fejlődés • érdekhordozók igény kielégítése • kommunikáció- és információmegosztás
<b>Kapcsolatjavító eszközök</b>	• ösztönzés • viselkedés szigorú irányítása • Információs rendszer javítása	• ösztönzés • Viselkedés szigorú irányítása • Információs rendszer javítása
<b>Továbbfejlesztés</b>	Viselkedési ügynökelmélet	Stratégiai HRM lágy modell használatával

Forrás: saját szerkesztés

Az ügynökelmélet elméleti és matematikai módszertant használ ezzel szemben az emberierőforrás-menedzsment a gyakorlat szempontjából közelít, ezáltal a két keretrendszer módszertani eszköztára alapvetően más. A két gondolatrendszer elemzését a szerződéskötés problematikájához kötöttük. Míg az ügynökelmélet kapcsán a szerződéskötés előtt nem beszélhetünk ügynök-megbízó problémáról, az emberierőforrás-menedzsment kapcsán a stratégiai tervezés, toborzás és kiválasztás már a szerződéskötés előtt zajlik, amelyek során az információs aszimmetria már felépül a két fél között. A szerződéskötéskor mindkét gondolatrendszer esetén mindkét fél rendelkezik a másik féllel azonos és ellentétes érdekekkel, amelyeket a minél pontosabb szerződés igyekszik kiküszöbölni. A szerződéskötést követően azonban az információs aszimmetria felerősödik az ügynökelméletben az ügynök javára, az emberierőforrás-menedzsmentben pedig hol egyik, hol a másik fél javára, adott helyzettől függően. Mindkét gondolatvilág kiemeli a monitorozás költségét, amellyel az információs különbségek csökkenthetők lennének, de ezen

kívül beszélhetünk egyéb költségekről, amelyek csak hol az egyik, hol a másik elmélet esetén állnak fent. Kapcsolatjavító eszközök esetén szinte teljesen azonos megoldásokról (ösztönzés, viselkedés szigorú irányítása, információs rendszer javítása) beszélhetünk csak kisebb eltérések találhatók a megfogalmazás és a pontos kivitelezés kapcsán. A további fejlesztési lehetőségek során a cikkben kifejtettük a viselkedési ügynökelméletet és belátható, hogy az emberierőforrás-menedzsment az ügynököt mind stratégiai partnerként, mind változási ügynökként, adminisztratív szakértőként és érdekképviselőként is fontosnak tartja a vállalat működésében, így az Ulrich & Brockbank (2005) megközelítés alapján értéktéremtő munkát végez.

A két nézőpont összevetésével rögtön felmerül két kérdés: egyrészt feltétlenül szükséges-e egy olyan elmélet, ami minden helyzetre formalizált megoldást nyújt (vagy legalább is ígér), a másik kérdés pedig az, hogy a formalizálhatóság, a matematikai megoldások mennyiben segítik érdemben mind az elmélet fejlődését, mind a gyakorlati szakember munkáját. A kétféle megközelítés összehasonlításából világosan kiderült, hogy mindkettő érdemben próbálja kezelni az emberi kapcsolatok kritikus pontjait, és mindkettő kínál használható megoldásokat. A formalizáltság kétségtelenül a biztos támpont igényével óhajt segíteni és segít is. Az emberierőforrás-menedzsment kevésbé elegáns, sokféle, sokszor elméleti alapokat nélkülöző, csak tapasztalati alapú megoldásai csak ajánlások lehetnek, abszolút megoldásokat nem képesek adni. Kahneman (2011) írja a „Lassú és gyors gondolkodás” című könyvében, hogy amikor standardizált interjúkérdések egyszerű statisztikai módszertani értékeléssel döntöttek az izraeli hadseregben a katonák jövődi teljesítményéről, az interjúk jósló hitelessége sokkal jobb volt, mint amikor strukturálatlan interjúkat használtak, és az interjúztatók benyomásai alapján döntöttek. Ez a probléma egyik oldala. A másik, hogy Kahneman (2011) azt is megírja, hogy miután végeztek a statisztikai értékeléssel azt mondta az interjúztatóknak: „Csukjátok be a szemeteket, és képzeljétek el, hogy milyen katona lesz belőle.”, és a kétféle értékelés nagyon közel volt egymáshoz. Mintzberg írja az elméletek létrehozásáról, hogy a rendkívül sok változtatáson kívül kreativitásra és az oda nem illő gondolatok megtalálására is szükség van (Mintzberg, 2005).

A gazdaság hatékony működésének az emberi erőforrás eredményes kezelése alapvető és meghatározó feltétele. A kérdés itt az, mit nevezünk eredményesnek és azt hogyan érjük el. Az emberekkel való bánásmód kutatása nagyon messzire jutott el a XX. század elejének „az egyetlen legjobb módszer” szemléletétől a dolgozók irányításának és ellenőrzésének sokféle hatékony módjáiig. Az ügynökelmélet formalizált módszertana és totális racionalitást képviselő megoldási módjai igen sokszor ugyanarra az eredményre jutnak, mint az emberierőforrás-menedzsment sok hibával terhelt, tapasztalati alapú útkeresése.

Igazoltnak látjuk fő kutatási állításunkat: *Az emberierőforrás-gazdálkodás és az ügynökelmélet az emberi kapcsolatok munkahelyi helyzetének vizsgálatakor azonos megoldásokat kínál*, noha a két rendszer igen eltérő módszertannal vizsgálja az emberi kapcsolatokat, végkövet-

keztetések igen sokszor azonosak, és azonos tanácsokkal látják el a vállalatok tulajdonosait és vezetőit. Különösen akkor igaz ez, ha a viselkedési irányzat eredményeit is figyelembe vesszük.

Melyik keretrendszer a „jobb”? Ezt a kérdést nem érdemes mélyebben tekinteni, mivel mindkettő hasznos szempontokat szolgáltat mind az elméleti kutatóknak, mind a gyakorlati szakembereknek. Az emberierőforrás-menedzsment mostanáig keresi a stabil elméleti háttérrel, az ügynökelmélet pedig a meggyőző empirikus igazolást. Ígéretes közeledést mutat a viselkedési ügynökelmélet a valós emberi viselkedés szempontjainak beépítésével a gyakorlati problémák megoldásához. A két elmélet szintézisét nem tartjuk járható útnak, de az emberi viselkedés megtismeréséhez, leírásához és befolyásolásához mindkét keretrendszer ismeretanyagára szükség van.

## A kutatás jövőbeli irányai

Az emberek egymás közötti gazdasági kapcsolatai gazdag kutatási területet kínálnak, bármilyen keretrendszerben keressük is a gazdasági problémák megoldásait. Mindkét elméleti rendszer eddig a totális racionalitás alapján ajánlott megoldási módszereket. Az emberierőforrás-menedzsment megközelítési rendszere sem építi be a korlátozott racionalitást, habár elismeri a heurisztikus döntések létét mégis a teljesen racionális menedzsmentre épít, noha igyekszik a hibákat kiküszöbölni (mint például a munkaerő teljesítményértékelésénél).

A gondolkodás további iránya lehet a döntésemélet és a kognitív pszichológia fejlődése által szolgáltatott új információk beépítése mindkét keretrendszerbe (Foss, 2001). Az ügynökelmélet, mint a szervezeti gazdaságtan egyik alapmegközelítése jobban megalapozott megoldási javaslatokat tudna ajánlani az ügynökproblémákra, az emberierőforrás-menedzsmentben pedig az elméleti megalapozottság sokkal robusztusabb lehetne a gyakorlatias ajánlások mellett.

Érdekes jövőbeli fejlesztési iránya lehet a cikknek az emberierőforrás-menedzsment egyes alrendszeriben megvizsgálni az ügynökelmélet alkalmazásának lehetőségeit, megnézni erre vonatkozóan nemzetközi szakirodalomban megjelent gyakorlatokat, és ezeket bemutatni a magyar szakmai közösség számára.

## Felhasznált irodalom

- Allen, D.W. & Lueck, D. (1999). Searching for Ratchet Effects in Agricultural Contracts. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 24(2), 536-552. <https://www.jstor.org/stable/40987037>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006a). *A handbook of Human Resource Management Practice* (10. ed). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006b). *Strategic Human Resource Management – A guide to action* (6. ed). London: Kogan Page.

- Arrow, K. (1985). The Economics of Agency. In Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J. (Eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business* (pp. 37-55). Boston: Harvard Business School Press
- Balogh, G., Poór, J., Vinogradov, Sz., Illés, B. Cs., & Tóth, K. (2018). Személyzetfejlesztés. In Poór, J., Karoliny, M., Kovács, I. É., & Illés, B. Cs. (Eds.), *A HR gyakorlata: Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában* (pp. 219-287). Budapest: Wolters Kluwer.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: Simon and Schuster.
- Bélyácz, I. (2017). Túlélő kiútatlanságok a vállalatirányításban. *Köz-Gazdaság*, 12(2), 249-267.
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3. ed). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human Resource Management, Scope, Analysis and Singnificance. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1-17). Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239-259. <http://www.itol.org/wp-content/uploads/2014/06/A-European-perspective-on-HRM.pdf>
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review, (10).  
<https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>
- Cardella, E. & Depew, B. (2018). Output restriction and the ratchet effect: Evidence from a real effort work task. *Games and Economic Behavior*, 107, 182-192.  
<https://doi.org/10.1016/j.geb.2017.11.005>
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan* [Digitális kiadás]. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Cowsgill, R. & Grint, K. (2008). Leadership, task and relationship: Orpheus, Prometheus and Janus. *Human Resource Management Journal*, 18, 188–195.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00065.x>
- Dessler, G. & Chhinzer, N. (2017). *Human Resources Management in Canada*. Toronto: Pearson.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Fombrun, C. J., Tichy, M. M., & Devanna M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Foss, N. J. (2001). Bounded Rationality in the Economics of Organization: Present Use and (Some) Future Possibilities. *Journal of Management and Governance*, 5, 401-425.  
<https://doi.org/10.1023/A:1014007330294>
- Foss, N. J. (2007). *Agency Theory in Management* [online].  
<https://organizationsandmarkets.com/2007/08/17/agency-theory-in-management/>
- Gibbons, R. & Roberts, J. (2015). Organizational Economics. In Scott, R. A. & Buchmann, M.C. (Eds.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. Chichester: John Wiley and Sons.  
<https://doi.org/10.1002/9781118900772>
- Gooderham, P. & Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21(1), 24-36.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>
- Grimshaw, D. & Rubery, J. (2007). *Economics and HRM*. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 68-87). Oxford: Oxford University Press.
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, 55(2), 303-328.  
<https://doi.org/10.2307/1913238>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M. C. & Smith, C. W. Jr. (1985). Stockholder, Manager and Creditor Interests, Applications of Agency Theory. In Altman E. & Subrahmanyam, M. (Eds.), *Recent Advances in Corporate Finance*. Boston: Dow-Jones Irwin. [https://www.researchgate.net/publication/228138310\\_Stockholder\\_Manager\\_and\\_Creditor\\_Interests\\_Applications\\_of\\_Agency\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/228138310_Stockholder_Manager_and_Creditor_Interests_Applications_of_Agency_Theory)
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review* 58(2), 319 – 339.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94036>
- Jurkowski, S. (2017). *Electronic Surveillance, Legal Information Institute*. [https://www.law.cornell.edu/wex/electronic\\_surveillance](https://www.law.cornell.edu/wex/electronic_surveillance)
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. Farrar. New York: Straus and Giroux.
- Kaufman, B. E. (2004). Toward an Integrative Theory of Human Resource Management. In B. E. Kaufman (Eds.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2006). *Organisations-theorien* (6. ed). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Kieser, A. (1995). *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Kim, J. & Mahoney, J. T. (2005). Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management. *Managerial and Decision Economics*, 26, 223-242.  
<https://doi.org/10.1002/mde.1218>



- Klein, P. (1998). *New Institutional Economics*.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.115811>
- Krullars, T. & Visbeen, J. (2015). *The changing performance management paradigm: evolution or revolution?* <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-performance-survey-2015.pdf>
- Lawson, P. (1995). Performance management: an overview. In *The Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel and Development.
- Linder, S. & Foss, N. J. (2013). Agency Theory. *SMG Working paper 2013(7)*. <http://ssrn.com/abstract=2255895>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management* (14. ed). Stamford: CENGAGE Learning.
- Metz, R. (2018). This company embeds microchips in its employees, and they love it. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/s/611884/this-company-embeds-microchips-in-its-employees-and-they-love-it/>
- Mintzberg, H. (2005). Developing Theory about the Development of Theory. In Smith K.G. & Hitt, M.A. (Eds.), *Great Minds In Management: The Process of Theory Development*. New York: Oxford University Press.
- Mohan, P. (2019). These are the worst scandals of the past decade. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/90444328/these-are-the-worst-scandals-of-the-last-decade>
- Muratbekova-Touron, M. & Galindo, G. (2018). Leveraging psychological contracts as an HR strategy: The case of software developers. *European Management Journal*, 36(6), 717-726.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.001>
- Pepper, A. & Gore, J. (2015). Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 41(4), 1045-1068.  
<https://doi.org/10.1177/0149206312461054>
- Perrow, S. (1968). Economic Theories of Organization. *Theory and Society*, 15(1-2). 11-45.  
<https://doi.org/10.1007/BF00156926>
- Poór, J., Sipos, N., Szeiner, Zs., & Kovács, I. É. (2018). *Ösztönzés és juttatások – javadalmazás*. In Poór, J. Karoliny, M. Kovács, I. É. & Illés, B. Cs. (Eds.), *A HR gyakorlata: Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában* (pp. 289-320). Budapest: Wolters Kluwer.
- Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (1958). Principals and Agents: An Overview. In Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J (Eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business* (pp. 1-35). Boston: Harvard Business School Press.
- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x>
- Reilley, A. P. (2007). *The changing HR function*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robbins, S. P. & Barnwell, N. (2006). *Organisation Theory: Concepts and cases* (5. ed). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge T. (2013). *Organizational behavior* (15. ed). Boston: Pearson.
- Roberts, J. (2010). Designing incentives in organizations. *Journal of Institutional Economics*, 6, 125-132.  
<https://doi.org/10.1017/S1744137409990221>
- Segal, T. (2018). *Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling*. <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>
- Szabó-Bálint, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 85-92.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.08>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6. ed). Harlow: Pearson.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management* (9. ed), Harlow: Pearson.
- Tosi, H., Werner, S., Katz, J., & Gomez-Mejia, L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26, 301-339.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600207>
- Toyota (2019). *Toyota Production System*. <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system>
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uysal, G. (2016). Human Resource Accounting: Cost and benefits analysis. *Management Studies*, 4(5).  
<https://doi.org/10.17265/2328-2185/2016.05.001>
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G. & Borgulya, I. (2021). Táv munka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, 52(2), 73-86.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D.E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206.  
<https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Wilkinson, A. Dundon, T. & Redman, T. (2021) *Contemporary Human Resource Management*, Thousand Oaks: SAGE.
- Wiseman, R. M. & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk-taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>



# A VÁLLALATOK HOZZÁJÁRULÁSA A FOGYASZTÓK ONTOLÓGIAI BIZTONSÁGÉRZETÉHEZ

## THE CONTRIBUTION OF COMPANIES TO CONSUMERS' SENSE OF ONTOLOGICAL SECURITY

A biztonságfogalom értelmezése körül zajló, egyre fokozódó diskurzus következményként napjainkra a biztonság elvont, országhatárhoz köthető, a nemzetbiztonságra leszűkítő értelmezése alapjaiban megváltozott. A kilencvenes évektől a tradicionális államközpontú, biztonságpolitikai megközelítés ellenpontjaként megjelentek a humán-, illetve a személyes biztonság létjogosultságát hangsúlyozó paradigmák, amelyek a biztonságot szubjektív, percipiált érzésként definiálják. A pszichológiai biztonság, valamint az ontológiai biztonság összetevői a fent leírt változások nyomán kerültek a tudományos érdeklődés fókuszába. A tanulmány célja, hogy képet adjon arról, hogyan ítélik meg a fogyasztók a vállalatok általános biztonságérzethez való hozzájárulását, milyen a biztonsághoz köthető feladatokat várnak el a gazdasági szereplőktől, és miként viszonyulnak a vállalatok ezen a területen nyújtott teljesítményéhez. A szerzők elemzésük eredményeként felállítják a fogyasztók ontológiai biztonságának modelljét, amelybe az egyéni szociopszichológiai jellemzők és a makrokörnyezeti elemek mellé, beemelik a vállalati teljesítmény megítélésére vonatkozó dimenziót, amely tényező lehetséges összetevőit kvantitatív, primer kutatás során vizsgálják.

**Kulcsszavak:** vállalati biztonsági felelősségvállalás (CSecR), pszichológiai biztonság, ontológiai biztonság, fogyasztók észlelt biztonsága

As a consequence of the ongoing discourse on the interpretation of the concept of security, the abstract interpretation of it, which is linked to national borders and narrowed down to national security, has fundamentally changed. Since the 1990s, as a counterpoint to the traditional state-oriented security policy approach, paradigms have emerged that emphasise the legitimacy of human and personal security, on the basis of which security can be defined as a subjective, individual perception. The psychological dimensions of security, comprising the components of ontological security, have come under scientific interest. The subsequent aim of this paper is to identify how consumers perceive the contribution of companies in accordance with their overall sense of security, what security-related tasks they expect from business actors, and how they relate to the performance of companies in this area, constructing an ontological model of consumers' perception of security.

**Keywords:** corporate security responsibility (CSecR), psychological security, consumers' ontological security, consumers' perceived security

### 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. Saáry Réka<sup>a</sup> (saary.reka@uni-obuda.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Varga János<sup>a</sup> (varga.janos@uni-obuda.hu) egyetemi docens; Dr. habil. Csiszárik-Kocsir Ágnes<sup>a</sup> (kocsir.agnes@uni-obuda.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup> Óbudai Egyetem (Óbuda University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 01. 14-én, javítva: 2022. 03. 13-án és 2022. 05. 24-én, elfogadva: 2022. 06. 07-én. The article was received: 14. 01. 2022, revised: 13. 03. 2022 and 24. 05. 2022, accepted: 07. 06. 2022.

A biztonságérzet, az általános gazdasági mutatószámokkal leírható jóllét mellett, a posztmodern emberi boldogulásnak egyik fontos fokmérője (Tóth & Horváth, 2014). A biztonságérzet jelentősége, összetevői folyamato-

san változnak, a biztonságúnak új dimenziói jelennek meg, miközben a megteremtése és fenntartása olyan környezetben valósul meg, amelyben az eddig megszokott politika/gazdaság, állami szabályozás/piaci egyensúly dichotómi-

ák felborulnak és teret engednek a vállalati szerepvállalásnak. Hagyományosan a vállalati biztonság elsősorban a szervezet zavartalan működését garantáló, támogató funkcióként értelmezett terület (Vasvári et al, 2006), amely a vállalati stratégiai tervezésben csekély szerephez jut. Ugyanakkor egyértelmű jeleket látunk arra is, hogy egyes ágazatokban nem csak a szervezetek (biztonsági kultúra terjedése), de a fogyasztók, üzleti partnerek egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a biztonságnak, és ezért akár árprémiumot is hajlandók fizetni (Ruighaver & Maynard, 2006), így a terület stratégiába ágyazásán túl, kiemelten fontossá válik a biztonsággal kapcsolatos irányelvekről, eredményekről történő tájékoztatás, kommunikáció.

Jelen tanulmány célja megvizsgálni, hogy milyen biztonsággal kapcsolatos vállalati szerepvállalást várnak el a fogyasztók, és miként érzékelik és értékelik a vállalatoknak az ezen a területen nyújtott teljesítményét. A kutatás során a fogyasztók által észlelt biztonságot ontológiai megközelítéssel vizsgáljuk.

## A biztonság definíciós kérdései, a szubjektív biztonság

Szociológiai kutatások alapján a hétköznapi ember a biztonság fogalmát jellemzően a szociális biztonsággal, illetve a közbiztonsággal azonosítja. Szociális biztonság alatt általában az egészség- és nyugdíjbiztosításhoz, valamint egyéb szociális juttatásokhoz való hozzáférhetőséget értjük (Gazdag & Tálás, 2008), a közbiztonság pedig a bűnmegelőzésen túl (Brooks, 2010), a társadalmi együttélés rendjének (egyének életének, személyiségi jogainak, javainak megvédése) fenntartását jeleni (Gazdag & Tálás, 2008).

A Magyar Értelmező Kéziszótár meghatározása alapján a biztonság „veszélytől, bántódástól mentes, zavartalan állapot”. A Magyar Nyelv Értelmező Szótára szerint pedig „a dolgoknak, életviszonyoknak olyan rendje, olyan állapot, amelyben kellemetlen meglepetésnek, zavarnak, veszélynek nincs, vagy alig van lehetősége, amelyben nem kell ilyentől félni...” A legáltalánosabb értelmezés szerint tehát a biztonság – negatív definícióval – leginkább valaminek (veszély, kockázat, bántódás stb.) a hiányával írható le (Király & Pataki, 2013). A biztonságot rendszerint három lehetséges interpretációval ragadják meg a tudományos közlemények, egyrészt a veszély hiányával leírható állapotként (Engerer, 2009), másrészt a megelőzés, a védelem kiépítéséhez köthető aktivitásként, harmadrészt angol terminológiával, mint „safety”, alapvető szükségletként, az emberi létezés egyik fontos mozgatórugójaként definiálva (Blynova et al., 2018).

A biztonság fogalmát tehát több megközelítésben vizsgálhatjuk. A fentiekben bemutatott meghatározások a biztonság közvetlen értelmezését célozzák, de beszélhetünk a fogalom *pszichológiai megközelítéséről* is, amely szerint a biztonság érzet/percepció, amely lehet valós, téves vagy manipulált (Csépe, 2018). Vizsgálhatjuk továbbá a biztonságot *jogi szempontból*, ahol a biztonság külső és belső garanciák rendszerének kiépítését és működtetését jelenti

(McDowal & Loftin, 1983). Jogi értelemben is elkülönül az egyéni biztonság, amely az életet, egészséget, megélhetést és emberi méltóságot veszélyeztető tényezőkkel szembeni védettségként írható le, valamint a humán biztonság, amely tágabban értelmezett, az emberi jogok védelmét, a szociális juttatásokhoz (egészségi ellátáshoz, oktatáshoz) való hozzáférést jelöli (Mattar, 2006). Klasszikus *közgazdasági és politikatudományi* felfogás szerint a biztonság *közjószág, szolgáltatásként* értelmezve a közszolgáltatások körébe tartozik, létrejöttéhez, fenntartásához állami cselekvésre, támogatásra van szükség (Boda & Scheiring, 2010). Összességében elmondható tehát, hogy a biztonság átfogó jellegű, oszthatatlan, több komponensű, a katonai vonatkozásokon túlmutató objektív és szubjektív elemeket magába integráló fogalom (Ürmösi, 2012).

A biztonságfogalom leszűkítő, tradicionális (realista), az államcentrikus alapelveken nyugvó, illetve a kritikai (modern/posztmodern), humán (egyéni biztonság létjogosultságát hirdető), kiterjesztő értelmezése komoly vita tárgyát képezi a szakértők, teoretikusok körében (Owen, 2008). Aggályos ugyanis, hogy a kiterjesztő értelmezésből fakadó új dimenziók miatt a biztonságfogalom elveszíti intellektuális egységét (Newman, 2010). Azt látjuk ugyanakkor, hogy a napjainkra jellemző újszerű fenyegetések, a modernizációból fakadó kihívások egyértelművé teszik az úgynevezett kritikai humán biztonság irányzat (Critical Human Security Studies/CHSS), és az abban definiált humán biztonság fogalom létjogosultságát. A humán biztonság, a tágabb értelmezésnek megfelelően gazdasági, élelmiszer, egészségügyi, környezeti, személyes, közösségi és politikai biztonságból tevődik össze, a meghatározások másik végpontján, a „szűkítő” megközelítés szerint ugyanakkor elsősorban az erőszakos fenyegetettségtől való védettséget takarja (Owen, 2008). A pontos definíciótól függetlenül, fontos hangsúlyozni, hogy ezen új paradigma középpontjában már nem az állampolgár, hanem az egyén áll, aki számára a biztonság azt jelenti, hogy nem kell félnie veszélytől, fenyegetéstől. Ebben a megközelítésben a biztonság tehát nem objektív állapot, hanem az egyén által szubjektíven megélt percepció, a jólét, nyugalom, stabilitás érzete.

A szubjektív biztonság filozófiai és szociokulturális szempontból több egymással összefüggő tényező összessége, úgy, mint a veszély egyéni érzékelése, a félelemérzet kialakulásának pszichológiai mechanizmusai egy adott társadalmi csoportban, az állampolgári öntudat és a közösség önszerveződésének képessége a külső és belső fenyegetésekkel szemben (Blynova et al., 2018). A biztonság szubjektív dimenziója tehát önmagában is meglehetősen komplex, részben pszichológiai, de további társadalmi és környezeti tényezők szintézisével írható le.

## A pszichológiai és ontológiai biztonságkonceptiók

A szubjektív biztonságkutatások két vonulata rajzolódott ki a kilencvenes évektől. A kutatók egy jelentős csoportja a pszichológiai biztonság konceptualizációja mentén indult el (Blynova et al., 2018; Csépe, 2018; Zotova &

Karapetyan, 2018), és annak gyakorlati manifesztációját vizsgálta (Baeva & Bordovskaia, 2015; Edmondson & Lei, 2014; Wang et al., 2019). Másrészt, ezzel párhuzamosan, a szubjektív biztonságot többen a Giddens-féle (1991) modernizációs elméletben megjelenő, ontológiai megközelítésből kutatták (Giddens, 1991; Rényi et al., 2014; Rossdale, 2015, Sik, 2013), egyebek mellett városlakók (Jabareen et al., 2017; Harries, 2008; Lindenberg, 2002), ingatlantulajdonosok biztonságérzete (Hiscock et al., 2001), valamint további gyakorlati vonatkozások tekintetében (Kekovic & Markovic, 2009; Mantere & Whittington, 2020).

Erősen leegyszerűsítve az ontológiai biztonság a létezés, míg a fizikai biztonság a túlélés garanciája (Krahmann, 2018). Az ontológiai biztonság az emberek önazonosságukba, társadalmi és anyagi környezetük állandóságába vetett hite. Az ennek eredményeként kialakuló ontológiai biztonságérzet az egyént körülvevő személyek és dolgok megbízhatóságán alapul (Giddens, 1991). Az ontológiai biztonság kialakításában a rutinok különös jelentőséggel bírnak, mivel a poszttradicionális kor kihívásai (a lét hagyományos kereteinek elmosódása, a tradíciók szerepvesztése stb.) megnehezítik, hogy az egyén otthonosan érezze magát a világban (egzisztenciális szorongás) (Rényi et al., 2014; Sik, 2013). Harries (2008) szerint az ontológiai biztonság a Maslow-féle szükséglet-hierarchiában magasabb szinten van, mint a fizikai biztonság iránti szükséglet, így az egyént a vágy, hogy biztonságban érezze magát, megakadályozhatja abban, hogy valóban tegyen a fizikai biztonsága érdekében. Az ontológiai biztonság koncepció finomítását célzó kritikájában Rossdale (2017) azt emeli ki, hogy a Giddens-féle értelmezésben a biztonság nem pusztán absztrakt pszichológiai tapasztalás, hanem a tágabb politikai

és társadalmi keretekhez igazodó kényelmi állapot, ami ilyen formán kiváltság, ami csak a társadalom egyes tagjait illelheti meg (Rossdale, 2015).

Az egyéni, illetve humán biztonság tehát nem értelmezhető annak pszichológiai vetülete nélkül. A biztonságérzet és az általános pszichés jólét elválaszthatatlan egymástól, és mindkettő többek között a dolgok feletti kontroll birtoklásának függvénye. A pszichológiai biztonság az egyén azon állapota, amikor ki tudja elégíteni saját öfenntartási szükségleteit és az adott társadalmi keretek között érzékeli saját (pszichológiai) védettségét (Zotova & Karapetyan, 2008). Más meghatározás szerint a pszichológiai biztonság az interperszonális kockázatok vállalásának következményeivel kapcsolatos észleléseket írja le egy adott kontextusban (Edmondson & Lei, 2014). Érdeemes megemlíteni, hogy a pszichológiai biztonság jellemzően nehezen mérhető hipotetikus konstrukciókra utal (Zotova & Karapetyan, 2008), ezért a kutatók jellemzően a lehetséges fenyegetések, kockázatok percepciójának (Keller & Tóth-Kaszás, 2021), az áldozattá válás valószínűségének beemelésével, illetve az attitűdkutatásból ismert kognitív és affektív (Csépe, 2018), illetve konatív komponens (Zotova & Karapetyan, 2008) alkalmazásával vizsgálják. Magyar vonatkozású empirikus kutatásban a szervezeten belüli bizalom összetevői között jelenik meg az egyéni biztonságérzet a kölcsönös segítségnyújtás, a méltányosság, a személyes kontrollérzet, a kompetencia, valamint a szükségletek biztosíthatósága mellett (Sass, 2005), illetve a munkahely biztonságával, mint a dolgozói elégedettségmérés dimenziójával találkozunk (Raffay-Danyi & Hajmásy, 2021).

A fent bemutatott két irányzat áttekintett kutatásait az 1. táblázat összegzi.

1. táblázat

**Pszichológiai és ontológiai biztonságdimenziók**

Kutatás irányultsága	Szerzők	Vizsgálat tárgya	Vizsgált összetevők és/vagy kockázatok, fenyegetések
Pszichológiai biztonság	Brown & Leigh (1996)	Alkalmazottak	Munkahelyi környezet (u. m. támogató menedzsment, átlátható kondíciók, önkifejezés lehetősége
	Edmondson & Lei (2014)	Alkalmazottak	<b>Egyéni tényezők:</b> munkaköri viselkedés, véleménynyilvánítás <b>Szervezeti tényezők:</b> teljesítmény, tanulás <b>Csoport szintű tényezők:</b> pszichológiai biztonság szerepe
	Baeva & Bordovskaia (2015)	Tanulók, tanárok	Oktatási környezet, tanítás módszertana, tanulók pszichés jóléte és önbizalma
	Mahrous et al. (2018)	Városlakók	Személyes tényezők, társadalmi tényezők, fizikai környezet
	Wang et al. (2019)	Lakosság	Egyéni, pszichológiai jellemzők Társadalmi környezet adottságai Természeti környezet adottságai Szociális biztonság
Ontológiai vs fizikai biztonság	Harries (2014)	Lakosság	Otthon, természet, társadalom
Ontológiai biztonság	Hiscock et al. (2001)	Bérlők és tulajdonosok	Egyetértés és megfelelés
	Jabareen et al. (2017)	Városlakók	Fizikai sajátosságok, elégedettség, bizalom
	Mantere & Whittington (2020)	Vezetők, menedzserek	-

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási előzmények alapján azt látjuk, hogy míg a pszichológiai biztonság vonatkozású kutatások elsősorban egy adott szervezeten belül definiálták a vizsgálat tárgyát (alkalmazott, tanár, diák), addig a biztonság ontológiai megközelítése az egyén tágabban értelmezhető társadalmi szerepköreikhez kapcsolódik. Megállapítható, hogy mind a pszichológiai, mind az ontológiai biztonság más-más dimenziók mentén értelmezhető attól függően, hogy az egyént milyen helyzetben, szerepkörben vizsgáljuk. Az is kijelenthető, hogy a fogyasztói szerepkör tekintetében sem a pszichológiai, sem az ontológiai biztonsággal kapcsolatos percepciókat nem vizsgálták ezidáig. Tekintve, hogy az egyének fogyasztói szerepköre nem csak egy adott szervezeten vonatkozásában értelmezhető, így vizsgálatunkat a továbbiakban a biztonság ontológiai megközelítését alkalmazva végezzük el.

Mivel a fogyasztói szerepkör ugyanakkor elsődlegesen vállalatokhoz, szolgáltatókhoz fűződő kapcsolatok kontextusában értelmezhető, célszerű megvizsgálni, hogy milyen lehetséges szerepvállalása merül fel a piaci szereplőknek a biztonságérzet alakításában.

### A vállalati biztonság és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolata

A vállalati biztonság számos definíciója ismert, általánosan elfogadott, a környezet kihívásaihoz igazodó meghatározással azonban nem találkozunk a szakirodalomban. A definíciók jellemzően abból az alapvetésből indulnak ki, hogy a biztonság üzleti követelmény, a vállalati célkitűzések nem teljesíthetők a biztonság garanciája nélkül (Vasvári et al., 2006). „A vállalati biztonságpolitika fő szempontja a legfontosabb termelési tényező: az emberi élet és egészség védelme, a vállalat működőképessége és a szolgáltatási piac megtartása” (Király & Pataki, 2013, p. 181). Száz százalékos biztonság nem érhető el, „a vállalati biztonság elfogadható, ha a vállalat (a vállalatot alkotó alrendszer) erőforrásai bizalmosságának, sértetlenségének és rendelkezésre állásának fenyegetettsége, azaz a (belső és külső) kockázatok megfelelnek a stratégiában meghatározott biztonsági szintnek” (Lippert et al., 2013, p. 209). A napjainkban még uralkodó felfogás szerint a vállalati biztonságpolitika támogató háttérteret teremt az üzleti célok megvalósításához, biztosítva a vállalati folyamatok zavartalan működését, ugyanakkor egyes fejlett, stabil biztonsági kultúrával rendelkező vállalatok esetén jellemzővé vált, hogy a biztonság elsőbbséget élvez a termelési célokhoz képest (Juhász & Vasvári, 2021). További szerzőknél a vállalatok gazdasági biztonsága (Economic Security of Enterprise) ernyőfogalommal is találkozunk, ami definíció szerint „a gazdasági entitás azon állapota, amelyben védett a fenyegetésekkel szemben, amely biztosítja a rendelkezésre álló források hatékony felhasználását, növeli a versenyelőnyt, és az üzleti célok teljesítése érdekében a stabil működést és fejlődést tesz lehetővé” (Ianioglo & Pölajeva, 2016, p. 5).

Látható, hogy a fent bemutatott meghatározások jellemzően a vállalat külső fenyegetésekkel szembeni védelmére fókuszálnak. Egyetlen definícióban találkozunk a

vállalati biztonság azon aspektusával, amely hangsúlyozza a szervezeteknek a környezetük biztonságának megteremtésében, fenntartásában vállalt szerepét. Eszerint: „A vállalati biztonság olyan állapot, amelyben a gazdálkodó szervezet képes hosszú távon fenntartani a működőképességét és értékteremtő folyamatait... A biztonság további kritériuma, hogy a vállalat jövője a stratégiai tervei alapján saját kezében van, és a vállalat tevékenysége során nem veszélyezteti a környezetét, a külső és belső érintetteket” (Michelberger, 2014, p. 3). A vállalati biztonság tehát túlmutat a vállalat zavartalan működésének fenntartásán, a folyamatok külső behatásoktól történő védelmén. Napjaink gazdasági, társadalmi és technológiai trendjei (globalizálódó fenyegetés, kiberbűnözés) egyaránt azt támasztják alá, hogy a vállalatok egyre inkább képesek és készek megvédeni fogyasztóikat (PWC, 2017) akár versenyelőny megteremtése, akár a társadalmi felelősségvállalás jegyében.

A Kotler és Lee szerzőpáros definíciója értelmében a vállalatok a társadalmi felelősségvállalásuk révén hozzájárulnak a jólét, a közösségek jó közérzetének megteremtéséhez, fenntartásához. A jólét, a környezeti tényezők alakulása az ontológiai biztonságérzet egyik összetevője, így a társadalmi felelősségvállalás implicite az általános biztonság egyik, ha nem is legfontosabb letéteményese lehet. A szerzők szerint a „vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat” (Kotler & Lee, 2005, p. 3). Az Európai Bizottság Zöld könyve értelmében „a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) alatt azt az üzleti koncepciót értjük, melynek értelmében a vállalatok – önkéntes alapon – társadalmi és környezetvédelmi szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységük során és partnereikkel fenntartott kapcsolataikban” (EC, 2001, p. 4).

A felelősségvállalás dimenzióit figyelembe véve a CSR összességében a gazdasági, társadalmi, környezeti tényezőket egyaránt figyelembe vevő önkéntes, etikus vállalati magatartás (Dorsssemont, 2004). A felelős magatartás dimenziói tekintetében lényegi eltéréseket nem találunk a definíciók között, ugyanakkor az önkéntesség kérdése, illetve a CSR-aktivitások és a vállalat alaptevékenységének relációja megosztja a teoretikusokat (Angyal, 2008). Az Európai Bizottság 2011-ben a CSR-fogalom modern értelmezése keretében új terminológiát fogalmazott meg a következők szerint: „a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásuk iránti felelőssége”. Az új megközelítés értelmében a vállalatoknak „az érintett felek bevonása mellett, ki kell alakítaniuk olyan folyamatokat, amelyek a társadalmi, környezeti, etikai, emberi jogi és fogyasztói kérdések üzleti tevékenységükbe és alapstratégiájukba való beépítését szolgálják” (EB, 2011, p. 7). A továbbiakban a felelősségvállalás tehát kevésbé tekinthető önkéntesnek, az ösztönös, informális megjelenése kis- és középvállalkozások esetében, illetve tevékenységi területet figyelembe véve fogadható el. A felelős magatartás és az alaptevékenység viszonyrendszerében jogosan merül fel a kérdés, hogy vajon értelmezhető-e társadalmi felelős-



ségvállalásként az a vállalati biztonsági törekvés, amely a vállalat alaptevékenységével szorosan összefügg, például a termelési folyamatok zökkenőmentességét szolgálja. A vállalati biztonságtól függetlenül, ebben a tekintetben nincs egyértelmű konszenzus. Egyes teoretikusok úgy gondolják, hogy a társadalmi problémák megoldásához való hozzájárulás szempontjából irreleváns az indíték (Angyal, 2008; Carroll & Shabana, 2010), mások hangsúlyozzák, hogy a szervezetek közvetlenül termelési vagy kereskedelmi tevékenységéhez köthető, külső szereplő által szabályozott kötelező aktivitások nem tartoznak a felelős vállalati magatartáshoz (Scherer & Palazzo, 2006).

Scherer és Palazzo (2006) tehát a vállalatok szándékolt társadalmi szerepvállalásának jelentőségét hangsúlyozzák, felfogásuk szerint a vállalatok legitimitációja csakis folyamatos, körültekintő, a politikai szereplőkkel, civilekkel és egyéb érintettekkel folytatott diskurzus révén (Seele & Lock, 2014), igényeik figyelembevételével érhető el (Lentner & Nagy, 2020). A szerzőpáros által megalkotott politikai CSR minden olyan vállalati aktivitást lefed, amelynek politikai vetülete lehet, többek között ilyenek a tradicionálisan állami feladatként definiált biztonsághoz, különösen a köz-, illetve nemzetbiztonsághoz köthető tevékenységek sora (Scherer & Palazzo, 2006). Alternatív irányzatok képviselői közül megemlítené továbbá az a német kutatócsoport, amely a konfliktushelyzetekben felmerülő szervezeti morális felelősség definiálása céljából megalkotta a vállalati biztonsági felelősségvállalás fogalmát (CSecR) (Wolf et al., 2007). Szerintük a biztonsági felelősség kizárólag a militarista fenyegetettségű terhes környezetben értelmezhető, ezért szükséges a sajátos kihívásokhoz igazodó, a hagyományos felelősségvállalástól elkülönülő, önálló fogalmi keret meghatározása.

Összességében elmondható, hogy a vállalatok biztonsággal kapcsolatos szerepvállalása mind a hagyományosan értelmezett társadalmi felelősségvállalás, mind a bemutatott alternatív elméletek irányából megragadható ugyan, de a biztonság komplexitása okán nehezen definiálható. A tradicionális CSR-megközelítésben implicit és explicit módon is tetten érhető a biztonság egyes dimenziói, ugyanakkor az alternatív irányzatok további támogat adnak a vállalati szerepvállalás feltérképezéséhez.

## A kutatás módszertana, hipotézisek

Az elméleti háttér tükrében, a biztonság kutatását illetően több kihívás is felmerül. A vizsgálat során egyrészt elengedhetetlen a biztonságfogalom pontos konceptualizációja. A korábban leírtaknak megfelelően, jelen tanulmány a biztonságot ontológiai megközelítéssel, a fogyasztók és vállalatok viszonyrendszerében vizsgálja. Az ontológiai aspektust a téma jellege indokolja, mivel a fogyasztói szerep és az ezzel kapcsolatos biztonsági elvárások túlmutatnak az egyéni, szubjektív értékítéleten, és külső környezeti tényezők is befolyásolják azt. További nehézségeket okoz, még precízen definiált kontextusban is, a biztonság a kutatás szempontjából releváns dimenzióinak megragadása. Az ontológiai biztonsággal

kapcsolatos vizsgálatok alapján látjuk, hogy a biztonsági dimenziók az adott kutatás sajátosságaihoz (alkalmazottak, tanulók, városlakók egyedi igényei, észlelései) igazodnak. Ennek megfelelően a fogyasztói irányultságú vizsgálatok során célszerűnek tűnik egy egyedi, specifikus koncepció megalkotása. A korábban áttekinített modelleket figyelembe véve, az ontológiai biztonság mérése során két nagy dimenzió körvonalazódik, ezek az *egyéni, pszichológiai jellemzők*, valamint a *környezeti adottságok*, amelyek mentén létrejön az interakció fogyasztó és vállalat között. A kettő nem választható el élesen egymástól, hiszen a környezeti elemeket is szubjektíven észleli az egyén. A tanulmányban felvázolt, specifikus modell egyediségét a fogyasztóknak a vállalatok biztonságához köthető teljesítményével kapcsolatos elvárásai adják. Kutatásunkban tehát az ehhez kapcsolódó dimenziók mentén vizsgáljuk a fogyasztói percepciókat.

További kihívás, hogy a biztonság a fent leírtakon túl, módszertani szempontból is nehezen mérhető (Pfleeger & Cunningham, 2010). A biztonságot mint egyéni értékítéletet (akár pszichológiai, akár ontológiai aspektusból), illetve annak dimenzióit a vizsgálatok jelentős részében kvalitatív eszközökkel, mélyinterjúkkal tárják fel a kutatók (Dourish et al., 2004; Harries, 2008; Hiscock et al., 2001; Mantere & Whittington, 2020), találunk továbbá esettanulmányokat (Shach-Pinsly, 2019), valamint kvantitatív és kombinált kutatásokat is (Jabareen et al., 2017; Hartono et al., 2014; Herath & Rao, 2009; Mahrous et al., 2018; Wang et al., 2019). A kutatók egy része a biztonság mérése során kísérletet tesz specifikus (Amundrud et al., 2017; Jabareen et al., 2017; Lindenberg, 2002), illetve általánosan alkalmazható, a biztonság szintjét megragadó indexek létrehozására (Colobran, 2016).

Primer kutatásunk során a vállalati érintettek egyik meghatározó csoportjának, a fogyasztóknak az észlelt biztonságérzetét, valamint a vállalatokkal szembeni biztonsággal kapcsolatos elvárásait vizsgáljuk ontológiai megközelítéssel. A vállalati biztonsági teljesítmény fogyasztói szempontú elemzése újszerű megközelítés, ezért a hipotézisek megfogalmazása során előzetes kutatási eredményekre csak korlátozottan támaszkodhatunk (Elms & Phillips, 2009; Singhal & Kar, 2015). Előfordultak ugyan általános biztonságérzetre vonatkozó elemzések (Etl & Tálás, 2020; KSH, 2013; Radványi, 2009), valamint fogyasztóorientált, elsődlegesen adatvédelemre fókuszáló kutatások (PWC, 2017), de az adatbiztonság – noha egyre növekvő jelentőségű kérdéskör – a biztonságérzetnek csupán egy összetevője.

A kutatás során az adatgyűjtés strukturált kérdőívek felhasználásával részben online, részben személyes megkérdezés formájában zajlott. Az adatok feldolgozása és statisztikai elemzése SPSS 20.0 program segítségével történt, leíró statisztikák mellett, két- és többváltozós összefüggés-vizsgálatok, Khi-négyzet-próba, faktor-, klaszter- és varianciaanalízis alkalmazásával.

A kutatás kérdéseinek meghatározása során a társadalmi kutatásban (Etl & Tálás, 2020; Radványi, 2009) vizsgált, általunk túlságosan általánosnak ítélt létbiztonság, közbiztonság, katonai biztonság és környezeti biztonság

tényezőket olyan változókkal igyekeztünk megragadni, amelyek – a próbakérdés alapján – a válaszadók számára is könnyebben értelmezhetőek voltak. Az egyes tényezők fogyasztók által észlelt fontosságát 1-4-ig terjedő Likert-skála segítségével mértük, abban bízva, hogy a páros kategória használata segít abban, hogy a kitöltő ne maradjon semleges a kérdésekkel kapcsolatban. A téma jellegére tekintettel több kérdés esetében (különösen a vállalati teljesítmények értékelése során) is lehetőséget adtunk a „nem tudom megítélni” válasz bejelölésére, amely válaszokat a statisztikai elemzések során nem vettük figyelembe.

A biztonságérzet vonatkozásában az alábbi, a korábban citált kutatások megállapításaival összecsengő hipotéziseket fogalmaztuk meg. A fogyasztók számára a biztonság jellemzően személyes érintettségű, s mint ilyen, rendkívül fontos kérdés, fogalmilag a közvetlen személyes szférához kapcsolódik (Etl & Tálás, 2020; Harries, 2008; Hiscock et al., 2001; Radványi, 2009; Wang et al., 2019). Ez a dimenzió az ontológiai biztonság egy fontos elemek, így feltételezhető, hogy:

*H1: A fogyasztók a biztonságot elsősorban mikro (közvetlen) környezetükben megjelenő tényezőkhöz kötik.*

A biztonságérzetre ható tényezőket vizsgálva egyértelmű, hogy több mikro-, mezo- és makrotényező megjelenik, a pillanatnyi lelkiállapottól egészen a bűnözés helyzetéig. Noha a biztonságérzet alakulása és a demográfiai jellemzők között csak részben mutattak ki összefüggést, a tényezők hatásait több kutatásban igyekeztek statisztikailag igazolni (Dusek, 2015; Tóth & Horváth, 2014). A biztonságérzet mérése során azt indexek mellett a fenyegetések, kockázatok bekövetkezési valószínűségének becslésével, ezen belül kvantitatív [0,1] és nominális skálával egyaránt találkozunk (Amundrud et al., 2017). A Központi Statisztikai Hivatal a biztonságérzetet a szubjektív jólét dimenziójaként méri a lakóhely, illetve közvetlen környezetben észlelt biztonságérzet vonatkozásában négy szintű nominális skála segítségével (KSH, 2013). Az eredmények tükrében megállapítható, hogy a lakosság többsége (jellemzően több, mint 50%-a) „elégé biztonságban érzi magát”. Jelen kutatásunkban az általános biztonságérzetet metrikus skálán mérjük, továbbá törekszünk a lehetséges demográfiai összefüggések feltárására. Ehhez kapcsolódóan feltételezhető, hogy:

*H2: Az észlelt biztonságérzet és a megkérdezettek demográfiai jellemzői között szignifikáns kapcsolat mutatható ki.*

A kutatás további célja, hogy felmérje a vállalatok biztonságához köthető teljesítményének fogyasztói megítélését. A korábban idézett Radványi-felmérés (2009) szerint a biztonságot érintő kérdésekben a két meghatározó szereplő a kormány (2019-es adatok alapján), illetve a parlament (2008-as adatfelvételek alapján), az egyéb intézmények szerepét a válaszadók 1-2%-a tartotta csak relevánsnak (Etl & Tálás, 2020). Ebből kiindulva, a vállalatok biztonsági felelősségvállalásának megítélésével kapcsolatban az alábbi előfeltevéseket fogalmaztuk meg:

*H3: A fogyasztók szerint a vállalatoknak nincs kiemelt szerepük a biztonságérzet alakulásában, a biztonság megteremtését és fenntartását állami, kormányzati feladatnak tekintik.*

A biztonsági felelősség, illetve az ezen a területen nyújtott vállalati teljesítményt megragadó állítások megfogalmazása során a vállalati érintettek lehetséges, biztonsággal kapcsolatos elvárásait vettük alapul, a vállalati társadalmi felelősségvállalás logikájának megfelelően.

*H4: A biztonsággal kapcsolatos vállalati szerepvállalás egyes aspektusainak eltérő fontosságát tulajdonítanak a megkérdezettek, ezen belül a felelős munkáltatói magatartáshoz köthető biztonsági feladatokat tartják a legfontosabbnak.*

Utóbbi feltevésünk, miszerint az elvárt felelősségvállalás a munkáltatói szerepkörhöz kapcsolódik a témában született tanulmányok konklúzióira alapozzuk, melyek szerint a munkavállalók irányában vállalt felelősség (akár biztonsághoz köthető, akár egyéb), vállalkozástípustól függetlenül a társadalmi felelősségvállalás egyik legfontosabb, leggyakrabban kommunikált eleme (Málovics et al., 2008; Remišová & Kirchmayer, 2012; Saáry & Csizsárik-Kocsir, 2021).

Úgy gondoljuk, hogy a fogyasztók ontológiai biztonságérzete az egyéni pszichológia jellemzők mellett a vállalati szerepvállalással, teljesítményekkel kapcsolatos percepciókkal ragadható meg. Nyilvánvaló, hogy a megkérdezettek véleménye nem tükrözi teljeskörűen a valós vállalati teljesítményt, hiszen ez a fajta teljesítmény önmagában is rendkívül nehezen megragadható. Mindazonáltal a fogyasztók mint külső érintettek visszajelzése fontos lehet a vállalatok számára egyfajta reflexióként, a kommunikációs tevékenységük, illetve piaci jelenlétük biztonsághoz köthető dimenzióinak vonatkozásában is. A vélemények mérésére szolgáló kérdésblokk összeállításánál során arra törekedtünk, hogy a vállalati biztonság alaptevékenységhez és társadalmi felelősségvállaláshoz köthető elemei egyaránt megjelenjenek. Az alkalmazott skálák megbízhatóságát Cronbach-alfa teszt segítségével vizsgáltuk. A biztonságérzet korábban ismertett demográfiai összefüggéseire alapozva, úgy gondoljuk, hogy:

*H5: A vállalatok biztonságához köthető teljesítményének megítélése és a fogyasztók egyedi jellemzői között összefüggés igazolható.*

## Eredmények

A fogyasztók mint a vállalatok közvetlen érintettjei, kulcsszereplők a vállalati tevékenység számtalan dimenziójában akár a vállalati aktivitások célcsoportjaként, akár a munkaerőpiaci szereplőként, és nem utolsósorban a társadalom tagjaként, a közgondolkodás meghatározó tényezőjeként. A kutatás célcsoportját tehát a 18 év feletti magyar lakosság jelentette. Az önkényes mintavételi eljárás okán a minta nem reprezentatív, ugyanakkor a különböző demográfiai jellemzőkkel leírható csoportok véleménye megjelenik az eredményekben. A minta összetétele a 2. táblázatban foglaltak szerint alakult.

2. táblázat

A minta összetétele

	Gyakoriság (db)	Arány (%)	Érvényes (%)	Kumulált (%)
<b>Nem</b>				
Nő	273	55,8	55,8	55,8
Férfi	216	44,2	44,2	100,0
<b>Életkor</b>				
18-25	179	36,6	36,6	36,6
26-39	114	23,3	23,3	59,9
40-59	150	30,7	30,7	90,6
60 feletti	46	9,4	9,4	100,0
<b>Lakóhely típusa</b>				
Budapest	229	46,8	46,8	46,8
Megyeszékhely, megyei jogú város	68	13,9	13,9	60,7
Kisváros	118	24,1	24,1	84,9
Község, falu	74	15,1	15,1	100,0
<b>Iskolai végzettség</b>				
Főiskola, egyetem	221	45,2	45,9	45,9
Középiskola, érettségi	215	44,0	44,7	90,6
Középiskola, szakiskola	45	9,2	9,4	100,0
Általános iskola	8	1,6		

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2020 (n=489)

Az egyéni jellemzők vizsgálata

A biztonságfogalomhoz kapcsolódó asszociációkat nyitott kérdés segítségével vizsgáltuk. A kérdésre adott válaszok kategorizálásának alapját a Radványi-féle (2009) több időpontban elvégzett keresztmetszeti kutatásban feltárt témakörök adták.

A kialakult említési gyakoriságokat a szekunder adatokkal összevetve, a primer eredmények alapján, a válaszadók jóval kisebb arányban asszociáltak a közbiztonság és anyagi biztonság/létebiztonság dimenziójára az aktuális kutatásban, ugyanakkor a korábbiakhoz hasonló mértékben említették a családot, illetve a biztonság következményeként megélt nyugalmat, védett állapotot. Új kategóriaként, markáns eredményt ért el az adat- és informatikai biztonság az említések tekintetében, illetve hasonló említési aránnyal jelent meg a rendőrség, rendvédelem a válaszok között (3. táblázat).

Az asszociációk alapján kirajzolódó, a fogyasztók közvetlen környezetéhez köthető tényezők visszaköszöntek a biztonságérzetet veszélyeztető elemek sorrendjében is. A mikroszintű biztonsági dimenziók között előkelő helyezéssel (1, 3, 4, 5-ik helyre rangsorolódott) megjelent a fenyegető egészségügyi probléma, a család boldogulása felett érzett bizonytalanság, az anyagi gondok, valamint a magánszféra sérülékenysége. A környezetszennyezéssel

kapcsolatos aggodalmak – amely második helyre került a felsorolásban – kivételével, minden mikrotényező kiemelt helyen szerepelt a fogyasztók által észlelt fenyegetések között.

3. táblázat

A „biztonság” kifejezéshez kapcsolódó szabad asszociációk

Válaszkategóriák	Biztonság kifejezés: szabad asszociációk		
	Említési gyakoriság (%) <i>Radványi (2008)</i>	Említési gyakoriság (%) <i>Etl-Tálas (2020)</i>	Említési gyakoriság (%) <i>Saját kutatás (2020)</i>
Anyagi jólét, megélhetés, létebiztonság	28	38	6
Közbiztonság	16	8	3
Nyugalom, nyugodt élet	12	12	12,5
Család, otthon biztonsága	11	18	18,2
Rendőrség, rendvédelem	4	4	5
Adatbiztonság, informatikai biztonság	-	-	5

Forrás: saját szerkesztés Radványi (2008), Etl & Tálas (2020), illetve primer kutatás alapján, 2020 (n=489)

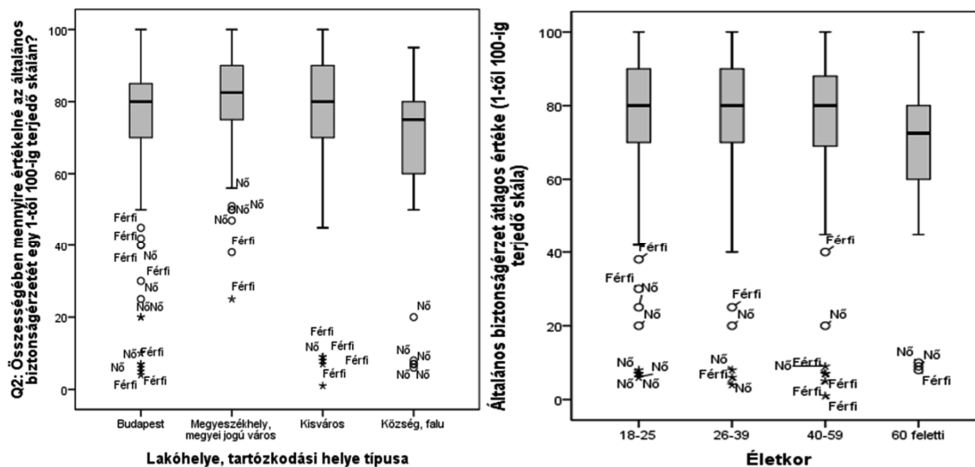
Elfogadva a mérhetőségével kapcsolatos fenntartásokat, kérdőívünkben az általános biztonságérzetet egy 1-100-ig terjedő metrikus skálán mértük, bízva abban, hogy a használat során feltárt demográfiai összefüggések visszaigazolják a módszertan létjogosultságát. Az eredmények tükrében a leggyakrabban jelölt érték általános biztonságérzet vonatkozásában a „80”-as volt, az átlag 74,18, a megadott értékelések szórása 19,23 volt. A viszonylag magas átlag és módusz összecseng a KSH által nominális skálával mért eredménnyel, ahol a legtöbb jelölést jellemzően az „elégé biztonságban érzem magam” állítás kapja a felmérések során. Az általános biztonságérzet érték és a demográfiai változók közötti kapcsolat vizsgálata alapján megállapítható, hogy a válaszadók neme és a biztonságérzetre adott értékelés között nincs összefüggés, mivel az F-próbához tartozó valószínűségek szignifikanciaszintje 0,176 (tehát nagyobb, mint 0,05) ezért elfogadjuk a nullhipotézist (a sokaságban a kategóriaátlagok megegyeznek) (F(1,472)=1,832; p=0,176). Hasonló eredmény született az iskolai végzettség tekintetében is (F(2,480)= 1,684; p=0,187). További demográfiai változók vonatkozásában azt látjuk ugyanakkor, hogy az életkor (F(3,488)= 2,996; p=0,030), illetve a lakóhely (F(3,488)= 4,013; p=0,008) és az általános biztonságérzet között van kapcsolat, azaz különösen utóbbi esetben igaz, hogy a lakóhely szerint szignifikánsan eltérő a válaszadók észlelt biztonságérzete. Az 1. ábra diagramjai szemléltetik, hogy az idősebbek, illetve

a községekben, falvakban élők alacsonyabbra értékelték az általános biztonságérzetüket az egyéb demográfiai csoportok tagjainál.

biztonságérzetével kapcsolatos kezdeményezések területén nem érzékelnek kiemelkedő vállalati teljesítményt a válaszadók.

1. ábra

**Az általános biztonságérzet alakulása a demográfiai adatok tükrében**



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2020 (n=489)

**A vállalatok biztonsági szerepvállalásának és teljesítményének megítélése**

A korábban idézett kutatások többek között az ország biztonságát érintő döntéshozattal kapcsolatos elvárásokat, preferenciákat is vizsgálták. Az eredmény alapján a megkérdezettek egyértelműen parlamenti/kormányzati/állami hatáskörbe rendelték ezt a feladatot (Etl & Tálás, 2020; Radványi, 2009). Mindazonáltal a biztonságnak vannak olyan dimenziói (létbiztonság, gazdasági, környezeti biztonság), amelyek részben túlmutatnak a jelzett testületek, szervek, szervezetek működési körén, így célszerű megvizsgálni, hogy a felsoroltakon túl, mely aktorokat tekintik a fogyasztók a biztonság letéteményeseinek. A tanulmány szempontjából mindez elsősorban a vállalati szerepvállalás megítélése miatt fontos. A válaszadók véleménye visszatükrözte az előzetesen feltételezett rangsort, dobogós helyre a végrehajtó szervek (rendőrség, honvédség), a kormányzati szervek, országos hatóságok és a biztonságra specializálódott magánvállalatok kerültek. Ezt követték az önkormányzatok, helyi hatóságok és utolsó előtti helyen a civil szervezeteket megelőzve szerepeltek a vállalkozások, gazdasági szereplők.

A vállalatok biztonsági teljesítményét felmérő kérdésblokkban a válaszadóknak az általuk ismert vállalkozások teljesítményét kellett általánosítva, deklaráltan szubjektív módon értékelniük. A 4. táblázat a fogyasztói értékítéletet összegzi a tekintetben, hogy az egyes biztonság-hoz köthető dimenziók vonatkozásában mennyire tesznek eleget a vállalatok a tőlük elvártaknak. A kialakult sorrendiség azt tükrözi, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a vállalatok leginkább saját folyamataik biztonságos szervezésében, illetve a vonatkozó törvények, jogszabályok betartásában jeleskednek. A társadalom

4. táblázat

**A vállalatok biztonsággal kapcsolatos teljesítményének értékelése**

Biztonsághoz köthető vállalati teljesítménymutatók	N	1	2	3	4	Átlag	Szórás
Q6.3: Saját működésük/folyamataik biztonságának megteremtése/fenntartása	465	26	104	213	139	3,17	,812
Q6.4: Vonatkozó törvények, jogszabályok betartása	470	28	100	213	134	3,03	,868
Q6.7: Ügyfél-, partneradatok, információvagyon védelme	466	18	71	199	183	2,98	,871
Q6.1: Biztonságos termékek/szolgáltatások előállítása	473	30	82	203	159	2,97	,846
Q6.2: Biztonságos munkahely/munkakörnyezet biztosítása	472	38	133	194	89	2,96	,851
Q6.5: Partnerek/beszállítóiik ösztönzése a biztonságot fokozó megoldások irányába	447	61	146	166	73	2,74	,867



<b>Q6.6: A közbiztonsággal, nemzetbiztonsággal kapcsolatos feladatok támogatása</b>	441	29	98	199	147	2,58	,916
<b>Q6.8: A társadalom biztonságérzetével kapcsolatos kezdeményező-készség</b>	449	60	172	157	66	2,50	,894

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2020 (n=489)

5. táblázat

**A vállalati biztonságához köthető teljesítmény két összetevője – faktoranalízis alapján (főkomponens-elemzés Varimax rotálási módszerrel (KMO=0,872))**

Biztonsághoz köthető vállalati teljesítménymutatók	Kötelező tényezők	Elvárható, önkéntes tényezők
Q6.2: Biztonságos munkahely/munkakörnyezet biztosítása	0,748	0,147
Q6.7: Ügyfél-, partneradatok, információvagyon védelme	0,744	0,174
Q6.4: Vonatkozó törvények, jogszabályok betartása	0,736	0,127
Q6.3: Saját működésük/folyamataik biztonságának megteremtése/fenntartása	0,702	0,108
Q6.1: Biztonságos termékek/ szolgáltatások előállítás	0,697	0,278
Q6.6: A közbiztonsággal, nemzetbiztonsággal kapcsolatos feladatok támogatása (eszközzel, erőforrás rendelkezésre bocsátása)	0,08	0,842
Q6.8: A társadalom biztonságérzetével kapcsolatos kezdeményezésekben résztvállalás]	0,201	0,796
Q6.5: Partnereik/beszállítóik ösztönzése a biztonságot fokozó megoldások irányába	0,504	0,524

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2020 (n=358)

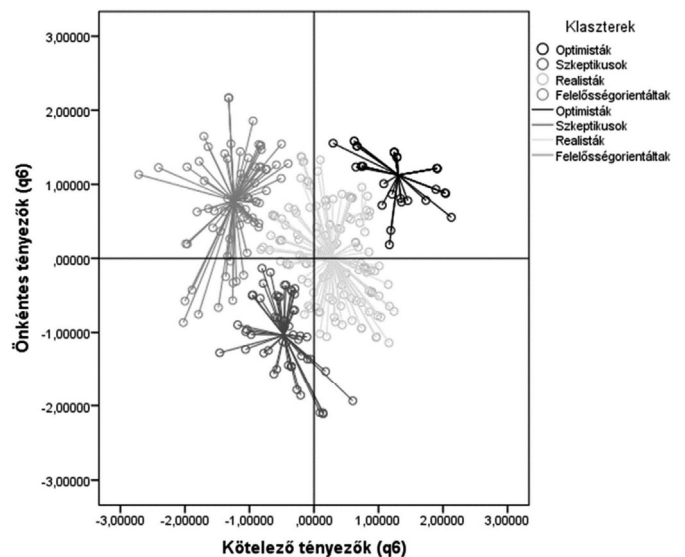
Az egyes vállalkozások teljesítménye (és annak megítélése) jelentősen eltérhet, ennek vizsgálatára azonban jelen tanulmányban nem térünk ki, ugyanakkor célunk a válaszadók témához köthető egyéni viszonyulásának feltárása. Az egyes teljesítménytényezők kapcsolatát faktoranalízissel, főkomponens-elemzés és Varimax rotálási módszer alkalmazásával vizsgáltuk. Az alkalmazott mérési skála megbízhatóságát Cronbach-alfa vizsgálat segítségével teszteltük. A kapott eredmény (Cronbach-alfa=0,821) a 0,7-es határérték fölött van, ami alátámasztja a skála belső konzisztenciáját. Az adatok faktorelemzésre való alkalmasságát vizsgáló KMO-teszt eredménye 0,872>0,8 alapján az adatok „nagyon alkalmasak” a faktoranalízis

elvégzésére (Mitev & Sajtos, 2007). A rotálást követően a változókból két faktor volt beazonosítható, amelyek együtt a teljes variancia 58,9%-át magyarázták. Az összefüggő állítások áttekintése alapján a két faktor az alábbiak szerint nevesíthető (5. táblázat): (1) üzleti szempontból fontos, kötelező tényezők, valamint (2) társadalmi szempontból elvárt, önkéntes tényezők. Az első faktor az alapvető üzleti folyamatokkal kapcsolatos biztonsági feladatokkal, törekvésekkel kapcsolatos állításokat tartalmazza. A második faktorban a közösség és társadalom biztonságát szolgáló feladatokon túl, megjelenik a beszállítók, partnerek ösztönzése a biztonságot fokozó megoldások irányába. Ezt figyelembe véve, a két faktor szakmailag is relevánsan értelmezhető volt.

További elemzés keretében a vállalati biztonsághoz köthető teljesítménytényezők két faktorcsoportjára hierarchikus klaszteranalízist végeztünk centroid (súlyközéppontos) módszer alkalmazásával. A kirajzolódó négy szegmenst a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

**A vállalatok biztonságához köthető teljesítményének megítélése alapján kirajzolódó szegmens**



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2020 (n=323)

A kialakult csoportokra jellemző értékítéletet figyelembe véve megállapítható, hogy a legnagyobb elemszámú szegmens (n=162) tagjai mind az önkéntes, társadalmi felelősségvállalás szempontjából lényeges tényezők, mind az üzleti szempontból elengedhetetlen, a biztonságos üzletmenetet garantáló tényezők esetében, a vállalati teljesítményt átlagosra értékelő fogyasztók. Ezt a fogyasztói szegmenst kiegyensúlyozott értékítélete alapján „Realisták”-nak tekinthetjük. A második legnagyobb elemszámú szegmensbe (n=73) sorolható megkérdezettek szerint, a társadalmi megítélés szempontjából fontos tényezők esetében jobban teljesítenek a vállalatok, mint a kötelezőek tekintetében, őket „Felelősségorientáltak”-nak nevezhetjük el. A „Szkeptikusok” (n=53) alapvetően úgy látják, hogy a vállalatok sem a kötelező, sem az önkéntes elemek tekintetében nem nyújtanak kiemel-

kedőt, míg a legkisebb szegmens az „Optimisták” (n=35) csoportja, olyan fogyasztókból áll, akik mindkét területen kiemelkedőnek értékelték a cégek szerepvállalását.

A klasztertagok demográfiai jellemzőit vizsgálva megállapítható, hogy az összes begyűjtött változó tekintetében kiegyensúlyozott az egyes csoportok összetétele (6. táblázat).

környezet biztonsága) mellé, amelyek minden esetben érvényesek a biztonság percepciója kapcsán (3. ábra).

A kutatás eredményei tükrében a modell egyes dimenzióival kapcsolatos megállapítások az alábbiak szerint összegezhetők. A várakozásoknak megfelelően a vizsgálat igazolta (1. táblázat), hogy a *fogyasztók a biztonságot elsősorban mikrokörnyezeti tényezőkhöz kötik (H1)*, va-

6. táblázat

Az egyes szegmensek a demográfiai adatok tükrében

Klaszterek/ Demográfiai jellemzők		Optimisták n=35	Szkeptikusok n=52	Realisták n=159	Felelősségorientáltak n=72
Életkor (%)	18-25	40	32	40	34
	26-39	20	19	27	25
	40-59	31	36	27	37
	60 feletti	9	13	7	4
Nem (%)	Férfi	49	51	44	51
	Nő	51	49	56	49
Lakóhely (%)	Budapest	57	51	44	51
	Megyeszék-hely, megyei jogú város	9	17	15	7
	Kisváros	17	28	23	23
	Község, falu	17	4	18	19
Iskolai végzettség (%)	Középiskola, szakiskola	17	4	8	6
	Középiskola, érettségi	43	38	47	42
	Főiskola, egyetem	40	58	45	53

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2020 (N=323)

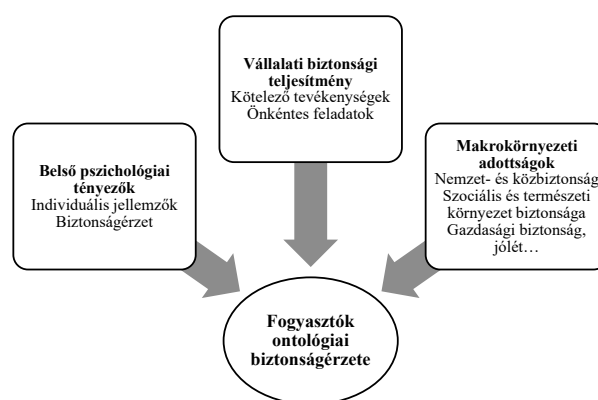
A demográfia változók vonatkozásában az alábbi konklúziók vonhatók le. Az életkor esetében a Khi négyzet próba ( $\chi^2=8,136$ , szabadságfok: 9) szignifikanciaszintje  $p=0,521$ , a válaszadók neme vonatkozásában pedig ( $\chi^2=1,170$ , szabadságfok 3) szignifikanciaszintje  $p=0,760$  alapján egyáltalán nincs kapcsolat a vállalatok biztonsági teljesítményének megítélése és ezen két demográfiai jellemző között. Statisztikai értelemben az 5%-os szignifikanciaküszöböt figyelembe véve, a lakóhely és az iskolai végzettség tekintetében sem igazolható a kapcsolat, mindazonáltal a lakóhelytípus esetében ( $\chi^2=12,469$ , szabadságfok: 9) a  $p=0,188$ , illetve az iskolai végzettség esetében ( $\chi^2=8,458$ , szabadságfok 6) a  $p=0,206$  százalékos szignifikanciaérték alapján, ezek a tényezők inkább összefüggésben lehetnek a fogyasztók a témát illető értékelésével.

### Diszkusszió

Az ontológiai biztonság dimenziói, csakúgy, mint a biztonság vonatkozásában általában, minden esetben a vizsgált kontextus függvényében változnak. A szakirodalmi előzményekből kiindulva a *fogyasztói aspektus* vizsgálata során felállított saját modellünkbe az *individuális, pszichoszociális* tényezőket (Wang et al., 2019), és a *vállalati szerepvállalással kapcsolatos elvárásokat, percepciókat* építettük be azon *makrokörnyezeti adottságok* (nemzet- és közbiztonság, szociális, gazdasági biztonság, természeti

3. ábra

A fogyasztók ontológiai biztonságának elméleti modellje



Forrás: saját szerkesztés

lamint, hogy az észlelt biztonságérzet és a demográfiai változók egy része vonatkozásában szignifikáns kapcsolat igazolható (H2) (1. ábra). Az eredmények alátámasztották továbbá azon feltevésünket is, hogy a vállalatok kevésbé fontos szereplők az észlelt biztonságérzet befolyásolása szempontjából (H3). A vállalati biztonsághoz köthető felelősségvállalás dimenzióinak feltárása céljából, a vállalati biztonságot részben hagyományos megközelítéssel, részben a társadalmi felelősségvállalásban megjelelő elemek mentén vizsgáltuk. Az elemzés eredményeként elkülönült

a biztonsági feladatok azon köre, amely a vállalati működéshez nélkülözhetetlenek, illetve az elsősorban társadalmi felelősséghez köthető aktivitások, amelyek inkább a közösség, a társadalom jóléte szempontjából fontosak. Ezek mentén elkülönült négy, egyéni preferenciákkal leírható fogyasztói szegmens. A kutatás során megállapítást nyert, hogy az egyéni demográfiai jellemzők és a klasztertagság vonatkozásában szignifikáns kapcsolat nem igazolható, így az ötödik hipotézis (H5) nem teljesül.

A várakozások (Málovics et al., 2008; Remišová & Kirchmayer, 2012) és a vállalati kommunikációban tapasztalható ez irányú fókusz ellenére (Saáry & Csiszárík-Kocsir, 2021), a vállalatok munkavállalókkal szembeni biztonsági felelősségvállalását illetően a fogyasztók szkeptikusnak mutatkoznak. A kutatásban résztvevők a biztonsággal kapcsolatos szerepvállalás ezen területét, a vállalati teljesítmények sorrendjében középmezőnybe rangsorolták (4. táblázat). A leírtak tükrében a negyedik hipotézis (H4) részben igazolható, mert valóban szórónak a vélemények az egyes biztonságához köthető vállalati szerepvállalást illetően, ugyanakkor a munkáltatói szerepkörhöz kapcsán felmerülő biztonságérzetet javító feladatok vonatkozásában a fogyasztók nem érzékelnek kiemelkedő vállalati teljesítményt.

## Konklúzió

A biztonságérzet, noha csak limitációkkal mérhető, rendkívül sok aspektusból vizsgálható. Jelen tanulmányban a szakirodalmi előzmények, valamint primer, kvantitatív kutatás eredménye alapján felállítottuk a fogyasztók ontológiai biztonságérzetének elméleti keretét. A létrehozott modellben az egyének fogyasztóként észlelt biztonságát befolyásoló tényezőként a pszichológiai biztonság, a vállalatok szubjektíven percipiált biztonságához köthető teljesítménye, valamint általános makrokörnyezeti jellemzők jelennek meg.

A biztonságot az egyén nem érzékeli másként fogyasztóként, de az értékítéletére ható tényezők az egyéb kontextusban megjelenő elemekhez viszonyítva (munkavállaló, állampolgár, város lakó szerepkör) mindenképpen eltérőek lesznek. A biztonságérzet a kutatási eredmények tükrében, az elvártakhoz igazodva, jellemzően mikrokörnyezeti elemekhez kötődik a fogyasztói értékítélet alapján, és a demográfiai jellemzők függvényében változik. A szakirodalmi előzményekkel (Dusek, 2015; Etl & Tálas, 2020; Radványi, 2009; Tóth & Horváth, 2014) összhangban megerősítést nyert, hogy a lakóhely és az életkor szignifikánsan hat az általános biztonságérzetre. Megállapítható, hogy az általános biztonságérzet alakításában a vállalatoknak csekély szerep jut, ugyanakkor az egyéni preferenciák alapján a vállalatok biztonsági szerepvállalásának megítélésében markáns véleménykülönbségek rajzolódnak ki a fogyasztók körében. A vállalatok biztonsági teljesítményét illetően faktoranalízis segítségével elkülönültek az üzleti szempontból kötelező, valamint a működés szempontjából kevésbé releváns, társadalmilag elvárt, önkéntes elemek, amelyek mentén klaszteranalízis alapján négy fogyasztói szegmens rajzolódott ki, amelyeknek tagjai eltérő módon értékelték a vállalatok biztonságához köthető szerepvállalását.

Fontosnak gondoljuk a kutatással kapcsolatos limitációk kiemelését. A mintavételi eljárásból, valamint a minta mértékből fakadó korlátokat az eredmények általános érvényét illetően már említettük, csakúgy, mint a mérési módszertanok kiforratlanságát, valamint megbízhatóságukkal kapcsolatos bizonytalanságokat is. A mérést tovább nehezíti a tény, hogy a biztonságérzet időben változó és erősen helyzetspecifikus. Szintén torzíthatja az eredményeket, hogy a megkérdezettek deklaráltan általánosságban nyilatkoztak a vállalati teljesítményről, noha az egyes vállalatok tevékenységének megítélése jelentősen eltérhet. Mindazonáltal gyakorlati szempontból is fontos eredménye a kutatásnak, hogy igazolta, hogy a vállalatok tevékenysége implicit módon hat a fogyasztók biztonságérzetére, így kijelenthető, hogy a biztonságérzethez való hozzájárulás akár vállalati versenyelőnyé is válhat a jövőben. Látható, hogy a fogyasztók egy jelentős része nyitott a vállalatok önkéntes, biztonságához köthető szerepvállalására, ezek beemelése tehát a társadalmi felelősségvállalás gyakorlataiba, javíthatja a vállalat megítélését. Hosszú távon, úgy tűnik, hogy a törvények és jogszabályok által előírt, pusztán a működés fenntartásához szükséges biztonsági intézkedések foganatosítása bizonyos célcsoportok számára nem elegendő, ezért is javasolt a biztonsági szempontok vállalati stratégiai tervezésbe integrálása.

A felállított modell egyes tényezőinek teljes körű beazonosítása kijelöli a kutatás jövőbeni irányait. A fogyasztók ontológiai biztonságérzetét befolyásoló makrokörnyezeti tényezők pontos meghatározása további elméleti szintézist, valamint feltáró kutatásokat igényel, csakúgy, mint a biztonságérzetet befolyásoló pszichológiai jellemzők fogyasztói helyzetre jellemző, a vásárlási döntésekhez kapcsolódó dimenzióinak definiálása is. További kutatási probléma az egyes vállalati demográfiai jellemzők (iparág, méret stb.) és a biztonsági szerepvállalás összefüggéseinek feltárása, illetve az ágazatspecifikus gyakorlatok célirányos elemzése.

A biztonság sajátossága, hogy valódi értékét a hiánya adja, így ha bármely intézmény, szervezet tesz a biztonságérzet növekedéséért, az az érintettjei számára jelentőséggel bír. A vállalatok biztonsági szerepvállalása fontos akár a munkavállalók, akár a fogyasztók irányába. A fogyasztói magatartást évtizedek óta kutatják az elméleti és gyakorlati szakemberek egyaránt, de a mai napig nem sikerült teljesszempontúan feltérképezni. A biztonsággal kapcsolatos értékítélet alakulása legalább ennyire összetett probléma, amelynek megismeréséhez még számtalan kérdésre kell választ kapnunk. Bízunk abban, hogy vizsgálatunk, noha eredményei nem, vagy csak fenntartásokkal általánosíthatók, jövőbeli kutatások kiindulópontját képezheti.

## Felhasznált irodalom

- Amundrud, Ø., Aven T., & Flage R. (2017). How the definition of security risk can be made compatible with safety definitions. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*. 231(3), 286-294.  
<https://doi.org/10.1177/1748006X17699145>



- Angyal, Á. (2008). A felelős vállalat szindróma. *Vezetéstudomány*, 39(11), 23-30.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2008.11.03>
- Baeva, I., & Bordovskaia, N. (2015). The psychological safety of the educational environment and the psychological well-being of Russian secondary school pupils and teachers. *Psychology in Russia: State of the Art*, 8, 86-99.  
<https://doi.org/10.11621/pir.2015.0108>
- Blynova, O., Holovkova, L., & Sheviakov, O. (2018). Philosophical and sociocultural dimension of personality psychological security. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, 14, 73-83.  
<https://doi.org/10.15802/ampr.v0i14.150750>
- Boda, Zs., & Scheiring, G. (2010). A közszolgáltatások politikai értelmezéséről. *Politikatudományi Szemle*, 19(3), 45-64. <http://real.mtak.hu/112163/1/boda.pdf>
- Brooks, D. (2010). What is security: Definition through knowledge categorization. *Security Journal*, 23, 225-239.  
<https://doi.org/10.1057/sj.2008.18>
- Brown, S., & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement. *The Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Colobran, M. (2016). Modeling human perceived security: A conceptual framework and its application to health. *Computers in Human Behavior*, 62, 1-8.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.050>
- Csépe, V. (2018). The psychological dimensions of subjective security. In Finszter, G. & Sajbanics, I. (Eds.), *Security challenges in 21st century* (pp. 279-292). Budapest, Pécs: Diálog Campus.
- Dorssemont, F. (2004). Corporate social responsibility, what's in a name? A critical appraisal of the Green Paper. Transfer, European Review of Labour and Research. *Quarterly of the European Trade Union Institute*, 10(3), 362-371.  
<https://doi.org/10.1177%2F102425890401000304>
- Dusek, T. (2015). A lakókörnyezeti biztonságérzet településtípusok szerinti különbsége Magyarországon. *Közép-Európai Közlemények*, 8(3), 101-109. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/12296>
- Edmondson, A. C., & Lei Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Elms, H., & Phillips, R. (2009). Private Security Companies and Institutional Legitimacy: Corporate and Stakeholder Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 403-432. <http://www.jstor.org/stable/27673285>
- Engerer, H. (2009). *Security Economics: Definition and Capacity. Economics of Security. Working Paper 5.* Economics of Security, Berlin. [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.94891.de/diw\\_econsec0005.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.94891.de/diw_econsec0005.pdf)
- Európai Bizottság (2011). *A bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, a Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia (2011-2014).* COM (2011) 681. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
- European Commission (2001). *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.* COM(2001) 366 final. Brussels. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9)
- Etl, A., & Tálás, P. (2020). A magyar biztonságpercepció átalakulása 1999–2019 között. *Nemzet és Biztonság–Biztonságpolitikai Szemle*, 13(2), 94-112.  
<https://doi.org/10.32576/nb.2020.2.7>
- Gazdag F., & Tálás P. (2008). A biztonság fogalmának határaitól. *Nemzet és Biztonság*, 1(1), 3-9. [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/gazdag\\_ferenc\\_talas\\_peter-a\\_biztonsag\\_fogalmanak\\_hatarairol.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/gazdag_ferenc_talas_peter-a_biztonsag_fogalmanak_hatarairol.pdf)
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age.* Stanford, CA: Stanford University Press.
- Harries, T. (2008). Feeling secure or being secure? Why it can seem better not to protect yourself against a natural hazard. *Health Risk & Society*, 10(5), 479-490.  
<https://doi.org/10.1080/13698570802381162>
- Hartono, E., Holsapple, C. W., Kim, K., Na, K. S., & Simpson, J. T. (2014). Measuring perceived security in B2C electronic commerce website usage: A respecification and validation. *Decision Support Systems*, 62, 11-21.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.02.006>
- Herath, T., & Rao, R. (2009). Protection motivation and deterrence: a framework for security policy compliance in organisations. *European Journal of Information Systems*, 18(2), 106-125.  
<https://doi.org/10.1057/ejis.2009.6>
- Hiscock, R., Kearns, A., Macintyre, S., & Ellaway, A. (2001). Ontological Security and Psycho-Social Benefits from the Home: Qualitative Evidence on Issues of Tenure. *Housing*, 18(1-2), 50-66.  
<https://doi.org/10.1080/14036090120617>
- Jabareen, Y., Eizenberg, E., & Zilberman, O. (2017). Conceptualizing urban ontological security: 'Being-in-the-city' and its social and spatial dimensions. *Cities*, 68, 1-7.  
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.05.003>
- Juhász, M., & Vasvári, F. (2022). A biztonság tudatos vezetői attitűd vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 53(1), 44-57.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.04>
- Kekovic, Z., & Markovic, S. (2009). Security as a factor of competitive advantage in tourism. *Tourism and Hospitality Management*, 15(2), 291-303.  
<https://doi.org/10.20867/thm.15.2.12>



- Keller, K., & Tóth-Kaszás, N. (2021). A turizmusbiztonság megjelenése az EU tagállamainak turisztikai stratégiáiban. *Vezetéstudomány*, 52(6), 32–43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.03>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Központi Statisztikai Hivatal (2013). *Biztonságérzet-kutatás*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_zaa013.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zaa013.html)
- Krahmann, E. (2018). The market for ontological security. *European Security*, 27(3), 356–373. <https://doi.org/10.1080/09662839.2018.1497983>
- Lentner, Cs. & Nagy, V. (2020). New dimensions of commercial banks' corporate social responsibility in the Visegrád Group countries. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 138–152. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.13](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.13)
- Lindenbergh, M. (2002). Measuring Household Livelihood Security at the Family and Community Level in the Developing World. *World Development*, 30(2), 301–318. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(01\)00105-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00105-X)
- Lippert, R., Walby, K., & Steckle, R. (2013). Multiplicities of corporate security: Identifying emerging types, trends and issues. *Security Journal*, 26, 206–221. <https://doi.org/10.1057/sj.2013.12>
- Mahrous, A. M., Moustafa, Y. M., & Abou El-Ela, M. M. (2018). Physical characteristics and perceived security in urban parks: Investigation in the Egyptian context. *Ain Shams Engineering Journal*, 9(4), 3055–3066. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2018.07.003>
- Málovics, Gy., Csigéné Nagypál, N., & Kraus, S. (2008). The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 37(3), 907–918. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.061>
- Mantere, S. & Whittington, R. (2020). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*, 19(4), 553–578. <https://doi.org/10.1177/1476127020908781>
- Mattar, M. (2006). Human Security or State Security? The Overriding Threat in Trafficking in Persons. *Intercultural Human Rights Law Review*, 1, 249–279. <https://www.stu.edu/Portals/law/docs/human-rights/ihr/r/volumes/1/249-279-MohamedYMattar-HumanSecurityorStateSecurity-TheOverridingThreatinTraffickinginPersons.pdf>
- Michelberger, P. (2014). *Információbiztonság és üzleti bizalom* [Habilitációs téziszfűzet]. Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola, Budapest. <https://docplayer.hu/9875689-Habilitacios-tesiz-fuzet-dr-michelberger-pal-informaciobiztonsag-es-uzleti-bizalom.html>
- Mitev, A., & Sajtos, L. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Newman, E. (2010). Critical human security studies. *Review of International Studies*, 36(1), 77–94. <https://doi.org/10.1017/S0260210509990519>
- Owen, T. (2008). Measuring Human Security. In Liotta P.H., Mouat D.A., Kepner W.G., & Lancaster, J.M. (Eds.), *Environmental Change and Human Security: Recognizing and Acting on Hazard Impacts*. NATO Science for Peace and Security Series C: Environmental Security (pp. 35–64). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8551-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8551-2_3)
- Pfleeger, S., & Cunningham, R. (2010). Why Measuring Security Is Hard. *IEEE Security & Privacy*, 8(4), 46–54. <https://doi.org/10.1109/MSP.2010.60>
- PWC (2017). *Consumer Intelligence Series: Protect.me An in-depth look at what consumers want, what worries them, and how companies can earn their trust – and their business*. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/protect-me/cis-protect-me-findings.pdf>
- Radányi, L. (2009). A magyar lakosság biztonságfelfogása és értékpreferenciái, 1999–2008. *Nemzet és Biztonság*, 2(2), 9–22. [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/radvanyi\\_lajos-a\\_magyar\\_lakosság\\_biztonságfelfogása\\_es\\_értékpreferenciái\\_\\_1999\\_2008.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/radvanyi_lajos-a_magyar_lakosság_biztonságfelfogása_es_értékpreferenciái__1999_2008.pdf)
- Raffay-Dányi, Á., & Hajmász, G. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(4), 32–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Remišová, A., & Kirchmayer, Z. (2012). Measuring corporate social responsibility towards employees. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), 273–291. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2012-3-273>
- Rényi, A., Sík, D., S., & Takács, E. (2014). Elemzési szempontok a késő modern társadalmak kordiagnózisához. *Szociológiai Szemle*, 24(3), 18–60. [https://szociologia.hu/dynamic/renyi\\_et\\_al.pdf](https://szociologia.hu/dynamic/renyi_et_al.pdf)
- Rossdale, C. (2015). Enclosing critique: the limits of ontological security. *International Political Sociology*, 9(4), 369–386. <https://doi.org/10.1111/ips.12103>
- Ruighaver, A., & Maynard, S. (2006). Organizational Security Culture: More Than Just an End-User Phenomenon. In Fischer-Hübner, S., Rannenbergh, K., Yngström, L., & Lindskog, S. (Eds.), *Security and Privacy in Dynamic Environments*. SEC 2006. IFIP International Federation for Information Processing, vol 201 (pp. 425–430). Boston, MA: Springer. [https://doi.org/10.1007/0-387-33406-8\\_36](https://doi.org/10.1007/0-387-33406-8_36)
- Saáry, R. & Csiszárík-Kocsir, Á. (2021). A biztonsághoz köthető vállalati felelősségvállalás vizsgálata. *Polgári Szemle*, 17(4–6), 182–200. <https://doi.org/10.24307/psz.2021.1213>
- Sass, J. (2005). Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1–2), 7–27. <https://doi.org/10.1556/mpszle.60.2005.1-2.2>
- Scherer, A., & Palazzo, G. (2006). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen From a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585837>

- Seele, P., & Lock, I. (2014). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics*, 131, 401-414. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>
- Shach-Pinsly, D. (2019). Measuring security in the built environment: Evaluating urban vulnerability in a human-scale urban form. *Landscape and Urban Planning*, 191, 103412. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2018.08.022>
- Sik, D. (2013). Giddens modernizációelmélete: Intézményi átalakulás és politikai praxis. *Replika*, (82), 97-112. <http://real.mtak.hu/110321/1/replika82-05Sik.pdf>
- Singhal, H., & Kar, A. K. (2015). Information Security concerns in Digital Services: Literature review and a multi-stakeholder approach. In *International Conference on Advances in Computing, Communications and Informatics (ICACCI)* (pp. 901-906). Kochi: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICACCI.2015.7275725>
- Tóth, P., & Horváth, H. (2004). *A szubjektív biztonságérzetet befolyásoló tényezők Magyarországon*. [https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/TothP\\_HorvathH.pdf](https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/TothP_HorvathH.pdf)
- Ürmösi, K. (2015). A biztonság dimenziói, biztonsági stratégia napjainkban, hazánkban. *Hadtudományi Szemle*, 5(1-2), 172-184. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/1155>
- Vasvári, Gy., Lengyel, Cs., & Valádi, Z. (2006). *Vállalati biztonság keretrendszere, Vagyonsbiztonság, Üzembiztonság*. Informatikai Biztonság Ajánlás 6.0 változat. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Wang, J., Long, R., Chen, H., & Li, Q. (2019). Measuring the Psychological Security of Urban Residents: Construction and Validation of a New Scale. *Frontiers in Psychology*, 10, 2423. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02423>
- Wolf, K. D., Deitelhoff, N., & Engert, S. (2007). Corporate Security Responsibility: Towards a Conceptual Framework for a Comparative Research Agenda. *Cooperation and Conflict*, 42(3), 294-320. <https://doi.org/10.1177/0010836707079934>
- Zotova, O., & Karapetyan, L. (2018). Psychological security as the foundation of personal psychological well-being (analytical review). *Psychology of Russia: State of Art*, 11, 100-113. <https://doi.org/10.11621/pir.2018.0208>

# A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÉS A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A LOGISZTIKAI MUNKAKÖRÖKRE – VESZÉLYBEN VANNAK-E A MUNKAHELYEK? THE EFFECT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITALIZATION ON LOGISTICS POSITIONS – ARE JOBS IN DANGER?

A szerzők tanulmányukban az Ipar 4.0 logisztikai vonatkozásainak, a Logisztika 4.0-nak a szállítmányozásra gyakorolt hatásait vizsgálják, munkaerőpiaci nézőpontból. A fuvarszervezés és szállítmányozás gyökeres átalakulás alatt áll, a fuvarszervezői, valamint szállítmányozói feladatkörökre jelentős fenyegetést jelenthet a jövőben a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás és ez által a feladatok részbeni vagy teljes automatizációja. A szerzők célja azt megvizsgálni, hogy a különféle, szállítmányozásban végzett szellemi munkakörök mennyire vannak kitéve a gépesítés veszélyének. A tanulmányban a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat FEOR-jegyzéke szerinti foglalkozásleírásokon szövegelemzési szoftverrel elemzést végrehajtva azt az eredményt kapták, hogy a szállítmányozás szellemi feladatait nem fenyegeti az automatizálás veszélye, és a többi emberi kreativitást, rugalmasságot igénylő szakma esetén is csak részbeni automatizáció lehetséges. Regresszióelemzéssel ugyanakkor azt is kimutatták, hogy a gépesítés nagyobb mértékben fenyegeti az alacsony iskolázottságot igénylő és kereseti lehetőséggel bíró munkákat, és a tipikusan férfiak által végzett munkakörök is gyakrabban esnek ebbe a kategóriába.

**Kulcsszavak:** mesterséges intelligencia, munkaerőpiac, logisztika 4.0, szállítmányozás, fuvarszervezés

Industry 4.0 has already been studied extensively in the Budapest Management Review. In this study, the authors examine the impact of this phenomenon on logistics, specifically Logistics 4.0, on freight forwarding from labour market perspective. Freight management is currently undergoing a radical transformation, with artificial intelligence, machine learning, and thus the partial or complete automation of tasks posing a significant threat to these jobs in the future. Their aim is to examine the extent to which the various white-collar freight forwarder jobs are exposed to the threat of automation. They use text analysis to analyse occupational descriptions from the National Employment Service and find that the managerial tasks of freight forwarding are not at risk only partial automation is possible. Using regression analysis, they proved that jobs with low educational attainment and earning potential are more at risk of automation, and jobs typically held by men are also more likely to fall into this category.

**Keywords:** artificial intelligence, labour market, logistics 4.0, freight forwarding

#### **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:**

Reisinger Dávid<sup>a</sup> (reisinger.david97@gmail.com) szállítmányozási munkatárs; Reisinger Viktor (reisinger.viktor1999@gmail.com) vállalkozó; Dr. Nagy Judit<sup>b</sup> (judit.nagy@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Locargo Kft (Locargo Ltd) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 08. 06-án, javítva: 2022. 04. 17-én, 2022. 05. 24-én és 2022. 06. 12-én, elfogadva: 2022. 06. 14-én.

The article was received: 05. 08. 2021, revised: 17. 04. 2022, 24. 05. 2022, and 12. 06. 2022, accepted: 14. 06. 2022.

A Vezetéstudomány hasábjain is több tanulmányt olvashattunk már az Ipar 4.0 technológiáiról (Keszev & Tóth, 2020; Nagy, 2019; Nagy, Tasner & Kovács, 2021), azokról az iparágakról, ahol ezeket sikerrel alkalmazzák (Demeter, Losonci, Nagy & Horváth, 2019; Freund, 2020), illetve logisztikai vonatkozásairól is esett már szó (Hollik & Egri, 2018; Diófási, 2020). Az Ipar 4.0 technológiai és üzleti modellekre gyakorolt hatása (Demeter et al., 2020) a logisztikai szolgáltatói ágazatot is érinti. A kiber-fizikai rendszerek (cyber-physical systems, CPS) a raktári működésben, a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás, a szenzorok és a fejlett audiovizuális rendszerek az önvezető tehergépkocsik fejlesztésében játszanak nagy szerepet (Pónusz & Nagy, 2020). Jelen tanulmányunkban azzal a veszéllyel foglalkozunk, amely a belföldi és nemzetközi szállítmányozásban szellemi munkát végző dolgozókat fenyegeti feladataik automatizációja, gépesítése miatt.

A technológiai fejlődés munkahelyekre jelentett fenyegetéséről több tanulmány is született az Ipar 4.0 korában is. Az egyik legtöbbet idézett mű Frey és Osborne 2013-as tanulmánya, akik 702 szakma automatizálhatóságának valószínűségét becsülték meg az Egyesült Államok foglalkoztatási adatai alapján, és azt állapították meg, hogy a munkahelyek 47 százaléka magas kockázati besorolású ebből a szempontból. Mintájukat követve számos más kutató is vizsgálta a kérdést, de általában nem egy adott szakmára vonatkoztatva.

Tanulmányunkban a belföldi és nemzetközi szállítmányozási tevékenységhez kapcsolódó szellemi tevékenységeket helyezük fókuszba. Arról több tanulmány szól, hogy a fizikai munkaerő (így a logisztikában is) automatizációval való kiváltása reális fenyegetés (Brynjolfsson & McAfee, 2011; Boncz & Szabó, 2022) szenzoros, robotos, önvezető technológiák segítségével, és legfőképpen beruházási kérdés. Az Ipar 4.0 a technológiai újítások révén a munkaerőpiacot is megváltoztatja, újfajta kompetenciákat várva el a dolgozóktól (Patóné, Kovács & Abonyi, 2021). A logisztikai szak- és felsőoktatási képzési keretében éppen ezért változatos módszertannal zajlik a jövőbeli szakemberek kompetenciafejlesztése (Munkácsi & Demeter, 2019). A szellemi munkák részbeni vagy teljes kiváltásával kevesen foglalkoztak eddig, és a kiválthatóság mértéke is vita tárgya (Boden, 2003; Chelliah, 2017), ezért igényel alaposabb vizsgálatot.

A cikkben röviden bemutatjuk a technológiai fejlődés logisztikára gyakorolt hatását, majd kiemelten foglalkozunk a mesterséges intelligencia hatásával, mint azzal a technológiával, amely a szellemi munkakörök kiváltására leginkább alkalmas lehet. *Kutatási kérdésünk, hogy milyen mértékben veszélyezteti a szállítmányozás szellemi munkaköreit a számítógépesítés és automatizáció? Milyen foglalkozási jellemzők növelik ezt a kockázatot? Hogy jelenik meg ez a vállalati gyakorlatban? Számba vesszük azokat a kutatásokat is, amelyek az automatizáció és számítógépesítés munkahelyekre jelentett veszélyével foglalkoznak. Ezt követően mutatjuk be a tanulmányban felhasznált modellt és saját adatgyűjtési és elemzési módszerünket. A tanulmány hozzáadott értéke, hogy egy nemzetgazdasági szempontból fontos szakmában viz-*

sgálja a munkahelyek automatizálhatóságát, hiszen a logisztikai szolgáltatási szektor a hazai GDP hat százalékát adja (KSH, 2020), és a vizsgált munkakörökben a 2016-os Nemzeti Munkaügyi Hivatali (NMH) adatok szerint több, mint 103 ezer fő, azaz a munkavállalók 2,3 százaléka dolgozik (NMH, 2020). Számukra – és az adott szakma számára szellemi munkavállalókat képző oktatóként jelen írás egyik szerzője számára is – fontos tudni, milyen irányba kell haladni a tudás és képességek fejlesztésével, a továbbképzések során mire kell felkészíteni a munkavállalókat. A szállítmányozói szakma szellemi munkaköreire koncentrálunk, hiszen a fizikai munkakörökről több tanulmány (Nábelek, 2017; Dekhne, Hastings, Murnane & Neuhaus, 2019) is bebizonyította, hogy a gépesítés igazából legtöbbször a beruházás megtérülésének kérdése, de az emelkedő munkaerőköltségek és az egyre szűkösebben rendelkezésre álló kék galléros emberőforrás-állomány felgyorsíthatja a folyamatokat hazánkban is. A szakmák fenyegetettségének elemzésén túl, néhány további olyan szempontot is megvizsgálunk statisztikai módszerek segítségével, amelyek az automatizáció kockázatát növelhetik. Eredményeinket öt szakértői interjú elkészítésével is ellenőrizzük. Ezeket követően a dolgozat végén levonjuk a következtetéseket.

## Szakirodalmi háttér

A fejezet célja a konceptualizálás, azaz azon fogalmak és koncepciók áttekintése, amelyek a téma kifejtése szempontjából relevánsak.

### Logisztika 4.0

A logisztikai szolgáltatások és folyamatok állandó digitális fejlődését és javulását segíti korunk sok-sok technológiai vívmánya, mint a mesterséges intelligencia vagy a dolgok és szolgáltatások internete (Internet of Things and Services), a blockchain technológia, a fejlett robotika és mindazok, amiket kiber-fizikai rendszerek (cyber-physical system, CPS) névvel illetünk (Barreto, Amaral & Pereira, 2017). A kiber-fizikai rendszerek (CPS) alkotják a fejlett logisztika gerincét, amik beágyazott rendszereket, berendezéseket fognak egybe, emellett épületeket és fuvarszközöket, valamint logisztikai, koordinációs és irányítási folyamatokat, internetes szolgáltatásokat integrálnak. Változatos digitális eszköztár és megoldások segítik már ma is a logisztikai szolgáltatókat a tervezéstől és szervezéstől kezdve, egészen a fizikai folyamatok lebonyolításáig (Amr, Ezzat & Kassem, 2019). A Logisztika 4.0 magában foglalja a logisztikai folyamatok hálózatba szervezését és integrálását a kereskedelmi vállalatokon és a termelési létesítményeken belül és kívül, egészen a logisztikai hálózatok decentralizált, valós idejű ellenőrzéséig (Amr et al., 2019). A *Logisztika 4.0* technológiai és menedzsmentmegoldások olyan rendszere, amely növeli egy vállalat rugalmasságát és alkalmazkodóképességét, lehetővé téve a magasabb szintű vevői igénykielégítést (Barreto et al., 2017; Reisinger, 2020). Technológiai vívmányainak mielőbbi alkalmazása a vállalatok számára versenyelőnyt biztosíthat, ami a hatékonyságnövelésben, költségsökkentésben, a hi-



bák minimalizálásában, és értékes, kigyűjtött és elemzett adatokban nyilvánul meg (Amr et al., 2019; Scherf, 2019; Tang & Veelenturf, 2019). A magas fokú digitalizáció és az okos logisztikai megoldások a fenntarthatóság elérésében és környezetünk megóvásában is a segítségünkre lehetnek (Fehér, 2016; Tang & Veelenturf, 2019).

### A mesterséges intelligencia és a gépi tanulás

Az intelligencia nem más, mint az információ befogadásának, elraktározásának és a befogadott információ tudássá való átalakításának a képessége, amely lehetővé teszi a célorientált cselekvést, racionális döntéshozatalt, környezeti jelenségek kontextusba helyezését, eredeti döntéshozatalt és az ellentmondások feloldását. A *mesterséges intelligencia* (MI) olyan nem biológiai entitás (ágens), vagy ágensek olyan rendszere, amely a humánintelligencia komplexitását megközelítve, vagy azt elérve képes ahhoz hasonlóan összetett kognitív folyamatok végzésére (Gyurkó et al., 2018). A mesterséges intelligencia gyakran alkalmazott kifejezés olyan rendszerekre, amelyek rendelkeznek emberekre jellemző intellektuális folyamatokkal, mint az érvelés képessége, jelentés, értelem felfedezése, valamint tanulás és általánosítás a múltbeli tapasztalatokból (Copeland, 2020). A mesterséges intelligencia lehetővé teszi a gépek számára, hogy tapasztalatokból tanuljanak, alkalmazkodjanak az új információkhoz és elvégezzék az emberi jellegű gondolkodást igénylő feladatokat. Ezekkel a technológiákkal a számítógépeket nagy mennyiségű adat feldolgozása és az adatok mintáinak felismerése révén nagyon specifikus feladatokra lehet kiképezni (Goodnight, 2019), ami a felhasználás széles körét teszi lehetővé. A mesterséges intelligencia koncepciójának egy gyakorlati módszere a *gépi tanulás* (machine learning, ML), amelynek célja a mesterséges neurális hálózatok – amelyek biológiai ihletésű szimulációk – tanuló rendszerként való gyakorlati alkalmazása (Goodnight, 2019; Gyurkó et al., 2018).

A gépi tanulás automatizálja az analitikai modellek létrehozását. A mesterséges neurális hálók a statisztika, operációkutatás és a fizika módszereit használják az adatokban rejlő tudás keresésére anélkül, hogy kifejezetten programoznák a rendszereket arra, hogy hol kell keresni vagy milyen következtetéseket kell levonni (Rajczy, 2019). A mély tanulás (deep learning, DL) nagy neurális hálókat használ, sok rétegfeldolgozási csomóponttal. A már jelenleg is nagy számítási teljesítmény és a továbbfejlesztett „tanítási” módszerek lehetővé teszik nagy mennyiségű adat összetett mintáinak megtanulását (Bringsjord & Govindarajulu, 2020). Ezt a módszert általában kép- és beszéd felismeréshez használják. A kognitív számítástechnika (cognitive computing) a MI egyik olyan részterülete, amely a gépekkel való természetes, emberi interakciók kialakítására törekszik. A MI és a kognitív számítástechnika segítségével olyan gépek jönnek létre, amelyek értelmezik a képeket és a nyelvet, szimulálják az emberi gondolkodási folyamatokat és képesek reagálni. Jó példa erre az Amazon Alexa és az Echo okos asszisztense (Goodnight, 2019). A gépi látás (computer vision) mintázatfelismerést és mély tanulást alkalmaz a képek vagy

videók tartalmának felismerésére. A természetes nyelvfeldolgozás (natural language processing, NLP) révén a számítógépek képesek elemezni, megérteni és előállítani az emberi nyelvet, beleértve a beszélt nyelvet is (Ackermann, 2018).

A mesterséges intelligencia és a nagyfokú digitalizáció már a mindennapok és a gazdasági élet része a logisztikában is. Azon belül is főképp a raktári feladatok terén (gondoljunk csak a robotikára, vagy bármilyen kiberfizikai eszközre, rendszerekre), de megjelenik a szellemi területeken is, így a logisztikai folyamatok szervezésében, a tervezésben különféle szoftverek által, és ki kell emelnünk a MI és a Logisztika 4.0 egyik igen kedvelt példáját az önvezető járműveket, amelyek nagy mértékben át fogják formálni a munkafolyamatokat és a jövő munkaerőpiacát. Ezáltal vetődnek fel olyan kérdések is, amiket e tanulmány is a középpontba állít, miszerint a Logisztika 4.0 környezetben van-e még egyáltalán szükség emberi munkaerőre, nemcsak a fizikai, hanem a szellemi területeken is?

### Az automatizáció és mesterséges intelligencia hatása a munkaerőpiacra

A McKinsey 2018-as kiadványa szerint 2030-ig hazánkban kb. egymillió munkahelyre lesz érdemi hatással mindennemű automatizáció, ennek a digitális transzformációnak a zászlóshajója pedig többek között a mesterséges intelligencia, azon belül a gépi, valamint a mély tanulás, a robottechnológia fejlődése és az ezekből fakadó automatizálási megoldások lehetnek. Mindemellett hazánk nemzetközi viszonylatban magas automatizálási potenciállal rendelkezik. A ma már létező technológiákkal a hazai munkaidő 49%-át lehetne automatizálni, ami 2,2 milliós ember munkájának felelne meg. A jelenlegi hazai munkahelyek 60%-a rendelkezik tényleges technikai automatizálási potenciállal (Fine et al., 2018).

Seidel (2017) a digitális transzformációt és a Logisztika 4.0-át elemző írásában arra hívja fel a figyelmet, hogy bár a digitalizációs forradalom nagy változást hoz a munkafolyamatokban, új üzleti modellek születnek és egyúttal új szakmák is, pl. a raktáros robotkezelővé, technikussá válhat, a fuvarszervező pedig adattudóssá (data scientist), akiknek a jövőben a legfőbb feladata az adatbázis-kezelés, a big data elemzés és az adatbányászat lesz (Berthold, 2017). Azonban emberek nélkül a Logisztika 4.0 sem fog tudni működni. A szezonális, a gazdasági ingadozások és a kiszámíthatatlanság mindig indokolttá fogják tenni az emberi munkaerő alkalmazását technikai vagy gazdaságossági okokból. Vásárhelyi (2017) tanulmányában a digitalizáció szerepét vizsgálja a szállítmányozásban, és a Logisztika 4.0-val, a folyamatokat és a munkaerőt érintő transzformációval foglalkozik. A szerző is kiemeli az adatok és a big data elemzés jelentőségét a szállítmányozói és fuvarszervezői munkában.

Nagyon fontos tehát a mesterséges intelligencia és a növekvő automatizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatásának vizsgálata. Amint láthattuk a korábbi bekezdésekben, több tanulmány foglalkozik a Logisztika 4.0 fenyegetésével a munkahelyeket tekintve, de egyik sem fókuszál a

szellemi munkakörökre. Ezen oknál fogva kívánjuk tanulmányunkat erre a hiányosan elemzett, ám nemzetgazdaságilag fontos területre fókuszálni. A következőkben Frey és Osborne cikkét, illetve annak folyamányaként keletkezett további kutatások eredményeit mutatjuk be.

### Kutatási kérdések és módszertan

Tanulmányunkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy a fuvarozás és szállítmányozás szellemi munkaköreit milyen mértékben fenyegeti a digitalizáció korában a számítógépesítés, automatizáció veszélye. Kutatási kérdésünk, hogy milyen valószínűséggel lesznek gépesítve az általunk megnevezett foglalkozások (K1), milyen egyéb tényezők növelik egy munkakör automatizálásának valószínűségét (K2), és az eredmények a vállalatok számára hogyan jelennek meg a valóságban (K3). A kérdések megválaszolásához a következő fejezetekben részletesen bemutatjuk a választott módszertant, amelyet előzetesen az 1. táblázat foglal össze.

Occupational Classification (SOC) amerikai foglalkozási osztályozási rendszerrel (amely a magyar FEOR [Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere] megfelelője). 702 szakma automatizálási valószínűségét becsülték meg egy komplex logisztikus regresszióra építő valószínűségi modell segítségével. A gépi tanulás területén jártas szakemberek segítségével előre felcímkéztek 70 szakmát a 702-ből, amelyekben biztosak voltak, hogy automatizálható (1) vagy sem (0). Ezeket a 0 és 1 értékeket használták később „tanuló adatként” az egész modell későbbi lefuttatásához. Mind a 702 foglalkozás esetén megbecsülték annak automatizálási valószínűségét. Alacsony (0-0,3), közepes (0,3-0,7) és magas (0,7-1) komputerizációs kockázati csoportba sorolták a vizsgált foglalkozásokat. Összességében arra a megállapításra jutottak, hogy az Egyesült Államokban a foglalkoztatottak 47%-a esik a magas kockázati besorolás alá. A kutatásunk szempontjából releváns foglalkozásokat és a kapott eredményeket a 2. táblázat ismerteti.

1. táblázat

#### A kutatás operacionalizálása

Kérdés száma	Kutatási kérdés	Hipotézis száma	Hipotézis	Vizsgálati módszer
K1	Milyen valószínűséggel automatizálhatók a fuvarozási és szállítmányozási szellemi munkakörök?	H1	A fuvarozás és szállítmányozás szellemi munkaköreinek részben automatizálhatók.	szövegelemzés
K2	Növelik-e bizonyos foglalkozásjellemzők a gépesítés kockázatát?	H2	Az alacsony iskolai végzettséggel és alapbérrel rendelkező, férfiak által végzett munkakörök gépesítésének valószínűsége magas.	lineáris korreláció és regresszió
K3	Jelent-e valós veszélyt a fuvarozói és szállítmányozási munkakörök automatizálhatósága a gyakorlatban?	H3	A fuvarozók és szállítmányozók a szellemi munkakörök támogatására használják a számítógépes technológiát, nem a munka kiváltására.	félig strukturált interjú

Forrás: saját szerkesztés

### Módszertani előzmények

Frey és Osborne (2013) kutatásukban a korábban már röviden említett gépi tanulás, valamint a mobil robotika (mobile robotics) által vezérelt, ma már létező technológiai újításokból vezetik le az egyes foglalkozások számítógépesítési/automatizálási potenciálját. Azt a tényt igyekeznek igazolni, hogy a mesterséges intelligencia, gépi tanulás és big data elemzések segítségével a legtöbb szellemi tevékenység is algoritmizálható, végső soron pedig gépek, szoftverek segítségével automatizálható. Erre a tételre építettek empirikus modellt, amelynek során három fő, a mai technológia által nem leküzdhető akadályt állapítottak meg. Ezek az *észlelési és manipulációs* tevékenységek, a *kreatív intelligenciát* igénylő feladatok és a *szociális intelligenciát*, érzékenységet igénylő feladatok. Modelljükhez az Egyesült Államok Munkaügyi Hivatalának 2010-es O\*NET adatbázisát használták, amely 903 foglalkozás részletes leírását tartalmazza. Ezeket összevetették a Standard

2. táblázat

#### A fuvarszervezés, szállítmányozás terén releváns automatizálási valószínűségek

Foglalkozás angol megnevezése	SOC kód	Automatizálás valószínűsége
Szállítási, logisztikai és raktározási tevékenységet folytató egység vezetője (Transportation, Storage and Distribution Managers)	11-3071	0,59
Szállítási, szállítmányozási ügyintéző (Shipping, Receiving, and Traffic Clerks)	43-5071	0,98
Teher- és áru fuvarozó ügynök (Cargo and Freight Agents)	43-5011	0,99

Forrás: Frey & Osborne (2013) alapján saját szerkesztés

Ezen valószínűségek ismeretében az mondható el, hogy egy átlag, operatív munkát végző fuvarszervező vagy szállítmányozási ügyintéző szakmája jelentős mértékben kiváltható számítógépesítés útján a jövőben. A 0,98 és 0,99 valószínűséggel rendelkező két munkakör egyértelműen a magas automatizálási kockázattal rendelkező foglalkozások táborához tartozik. A komplexebb, tervezési, szervezési és vezetői feladatokat ellátó szakmabeliek foglalkozása azonban kisebb eséllyel kerül automatizálásra a modell szerint.

Frey és Osborne elméletét kritizálva Arntz, Gregory és Zierahn (2016) úgy érvel, hogy súlyosan torzíthat, amennyiben egész szakmákat vizsgálunk a számítógépesíthetőség szempontjából, mivel az egyes szakmák során végzett feladatok, folyamatok országos, sőt vállalati szinten is eltérhetnek egymástól. Helyesebb tehát a foglalkozások esetén elvégzett feladatokat vizsgálni. Arntz és szerzőtársai a PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) adatbázist használták elemzésükhöz, amely kérdőíves kutatáson alapuló adatokat tartalmaz az OECD-országok munkavállalóinak munkahelyi és kognitív készségeiről, képességeiről, kompetenciáiról és feladatstruktúráiról. Megállapításaik szerint a vizsgált 21 OECD-országban a dolgozók 9%-a végez olyan feladatot, amelyet kiválthat automatizáció vagy mesterséges intelligencia. Látható, hogy Frey és Osborne eredményeihez képest, utóbbi kutatók lényegesen alacsonyabb kockázatot mutattak ki, tehát érdemes a kérdést alaposabban és részleteiben megvizsgálni.

Pouliakas (2018) kutatása az Európai Unió munkaerőpiacára vetítve vizsgálta az automatizálási kockázat meghatározó változóit. Arntz és társai (2016) feladatalapú megközelítést továbbfejlesztve, az egyes foglalkozások terén szükséges készségek, szakértelem és kompetenciák alapján végzett vizsgálatot (skill-needs approach). Pouliakas kutatásában a European Skills and Jobs Survey (ESJS) adatbázisát használta. Ez a kutatás egy komplex kérdőív segítségével igyekszik szintetizálni mindazt, amit a foglalkozásalapú és a feladatalapú megközelítés megállapít, mivel az ESJS-ben részletesen szerepelnek a szakmák ISCO (International Standard Classification of Occupations) kód alapján, valamint az EU-s munkaerőpiacon szükséges kompetenciák, készségek, képességek. A

tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy az EU munkavállalóinak 14%-a szembesülhet a közeljövőben magas automatizálási kockázattal.

Nábelek, Vári, Nyíró és Makó (2019) elemzése is a feladatalapú megközelítést alkalmazza. Nábelek és társai a hazai FEOR-jegyzékben található foglalkozásleírások alapján vizsgálták az egyes foglalkozások feladat-összetételét szövegelemzés segítségével. Frey és Osborne megközelítése alapján kategorizálták a foglalkozásleírásokban szereplő feladatokat kulcsszavak segítségével automatizálható és nem automatizálható halmazba. Manuális és kognitív, rutin és nem rutinszerűen automatizálható feladatokhoz, valamint a nem automatizálható, készségeket igénylő feladatokhoz rendeltek hosszú és részletes listában összegyűjtött kulcsszavakat. A foglalkozások leírásában az automatizálható és nem automatizálható kategóriájú kulcsszavak előfordulását vizsgálták a Zurvey szövegelemző segítségével. Az automatizálhatóságra utaló kulcsszavakhoz -1 értéket, a nem automatizálhatóságra utaló szavakhoz pedig +1 értéket, a nem eldönthető, túl általános leírás esetén 0 kódot rendeltek az egyes feladatokhoz. A FEOR szerinti foglalkozások leírásában felbukkanó kulcsszavak számértékeit átlagolva kaptak egy -1 és +1 közé eső automatizálási potenciálértéket. Ahogy a nemzetközi szakirodalomban is egy skálán helyezték el az automatizálási potenciál alapján a foglalkozásokat (lásd Frey és Osborne: alacsony, közepes, magas kockázat), Nábelek és társai a kapott átlagérték alapján öt osztályba sorolták be a feladatok szerint elemzett foglalkozásokat:

- [-1;-0,75] automatizálható,
- [-0,74;-0,25] többségében automatizálható,
- [-0,24;0,25] részben automatizálható,
- [0,26;0,75] többségében nem automatizálható,
- [0,76;1] nem automatizálható.

A kulcsszavas szövegelemzés és az általuk kapott eredmények alapján a FEOR-ban található 485 foglalkozás közül 4% esik csupán az automatizálható kategóriába és 122 foglalkozás minősül nem automatizálhatónak, ez utóbbi képviseli a legnagyobb részarányt a fenti öt kategória közül.

A 3. táblázatban összefoglaltuk az automatizáció kockázatát vizsgáló kutatásokat azok adatkészlete, módszertana és eredményei mentén.

3. táblázat

**A gyakorlati probléma megközelítéseinek, módszertanainak összehasonlítása**

Kutatás	Megközelítés	Adatkészlet	Módszertan	Eredmények
Frey & Osborne (2013)	foglalkozásalapú	O*NET, SOC	logisztikus regresszió	USA foglalkoztatottjainak 47%-a magas automatizálási kockázattal
Arntz et al. (2016)	feladatalapú	PIACC	logisztikus regresszió	21 vizsgált OECD-tagország munkahelyeinek 9%-a automatizálható
Pouliakas (2018)	feladat/ készség alapú	ESJS	logisztikus regresszió, szövegelemzés	EU felnőtt munkavállalóinak 14%-a magas automatizálási kockázattal
Nábelek et al. (2019)	feladatalapú	NAV foglalkoztatottsági adatbázis, FEOR	szövegelemzés	magyar munkavállalók 4%-a automatizálható foglalkozás

Forrás: saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy minden ipari forradalom kapcsán súlyos kérdés, hogy mely munkavállalók munkáját fenyegeti az új technológia. A kérdés ugyanakkor nem egyszerű és nehezen megbecsülhető, a bemutatott változatos módszertani megközelítések ellenére is. Az a kutatásokban mindenképpen összecseng, hogy a magas kognitív képességeket, kreativitást, emberi érzékenységet igénylő feladatok gépesítése a legnehezebb, igaz egyik kutatás sem vizsgálta elkülönülten a fizikai vagy szellemi munkaköröket. A nagyságrendileg is eltérő kutatási eredmények azonban arra ösztönöznek, hogy a kérdést tovább vizsgáljuk.

### Az elemzés menete

Elemzésünk során három nagy lépésben haladtunk (1. ábra). Elsőként, Nábelek és társai (2019) módszerét alkalmazva, de általuk nem vizsgált munkakörök, a belföldi és nemzetközi szállítmányozásban dolgozó, szellemi feladatokat ellátó dolgozók esetében megvizsgáljuk, munkahelyüket mennyire veszélyezteti a számítógépesítés. (Elemzésünk során a munkakör, munka és foglalkozás szavakat szinonimaként használjuk.) A fuvarszervezői, szállítmányozói feladatok túlnyomó többsége összetett, kognitív feladatnak tekinthető Autor, Levy és Murnane (2003) értelmezése alapján.

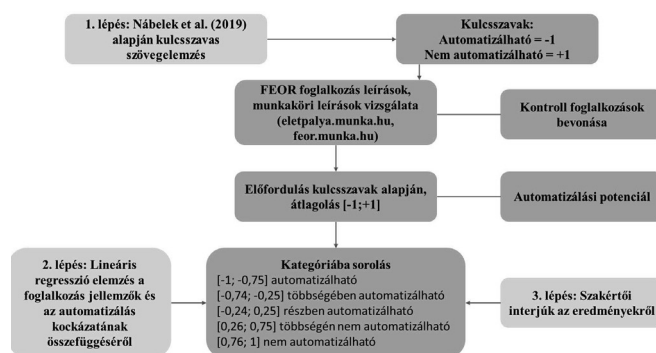
Első lépésben tehát feladatalapú, kulcsszavas szövegelemzést és kódolást végeztünk a Zurvey szövegelemzési szoftver segítségével. Nábelek, Sturcz és Tóth (2016), Nábelek és társai (2019), továbbá Autor és társai (2003) feladatmodelljére és eredményeire építve próbálunk egyfajta becslést adni a hazai fuvarszervezők és szállítmányozók munkájának számítógépesítési kockázatáról/automatizálási potenciáljáról. A FEOR-leírások (jellemző tevékenységek, feladatok, jellemző munkakörök) alapján összesen öt foglalkozást tartottunk relevánsnak a fuvarszervezés és szállítmányozás vizsgálatokor:

- 1321-Szállítási, logisztikai és raktározási tevékenységet folytató egység vezetője,
- 3622-Kereskedelmi ügyintéző /3622-10 (munkakör) Fuvarszervező,
- 3623-Anyaggazdálkodó, felvásárló /3623-29 (munkakör) Logisztikai ügyintéző,
- 3624-Ügynök (a biztosítási ügynök kivételével),
- 4132-Szállítási, szállítmányozási nyilvántartó.

E foglalkozásokra hajtottunk végre a Zurvey szövegelemző program segítségével kulcsszavas szövegelemzést. A hibalehetőségek csökkentése érdekében a Nábelek és társai (2019) által gondosan összeállított automatizálható és nem automatizálható feladatokhoz rendelt kulcsszavak listáját vettük át. Az egyes foglalkozások leírásának szövegében előforduló „automatizálható kulcsszavak” -1 értéket, míg a szövegben talált „nem automatizálható kulcsszavak” +1 értéket kaptak, majd átlagoltuk a kapott számot a megtalált kulcsszavak számával (5. táblázat, 4. oszlop). A korábban említett ötfokú skálán [-1;1] helyeztük el a foglalkozásokat a kapott automatizálási potenciáljuk szerint.

1. ábra

### Az automatizálási potenciál meghatározásának menete



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás második lépésében vizsgálni kívántuk azokat a foglalkoztatási jellemzőket, amelyek Frey és Osborne (2013) szerint növelik a gépesítés kockázatát. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat FEOR szerinti adatbázisában a foglalkozások és azok jellemző munkaköreinek leírása a legtöbb esetben tartalmaz tizenöt darab, a dolgozótól elvárt képességet és hat jellemző munkamódot, amelyek kvantifikálható változók, tartalmazza továbbá a FEOR foglalkozásonként leképezhető *alapbéréket* is (Nemzeti Pályorientációs Portál, Bérkereső). Ezek mellett foglalkozásonként az *iskolázottságra* és az *idegennyelv-tudás* szükségességére utaló változók bevonásával próbáltuk elemezni a szövegelemzés útján kapott automatizálási potenciálokat, ezáltal közelítve a Pouliakasnál (2018) megismert feladat/készség/képesség alapú megközelítéshez.

Az öt fuvarozással és szállítmányozással kapcsolatos szellemi foglalkozás mellett megvizsgáltunk kontrollcéllal további tizenhat véletlenszerűen kiválasztott szakmát. A kontrollfoglalkozások között található olyanok, amelyekről feltételezhető, eldönthető, hogy automatizálható, vagy sem. Például a Gazdasági szervezet vezetője vagy az Informatikai és telekommunikációs technológiai termékek értékesítését tervező, szervező foglalkozásokat egyértelműen a nem automatizálható, míg a Dohánygyártó gép kezelője, a Köztisztasági, településtisztasági gép kezelője foglalkozások nagyobb valószínűséggel ítélték meg automatizálható szakmákként. Az öt alapvetően görcső alá vett szállítmányozói szellemi foglalkozás közül a 1321, 3622, 3623 és 4132 FEOR-kódok esetén kettő-kettő szerepel, mivel ezeknél munkaköröknél több alapbérre vonatkozó adat is elérhető volt. Így végül huszonöt foglalkozást vizsgáltunk.

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat által meghatározott foglalkozásjellemzők (képeségek szükségessége és jellemző munkamód), így az alapbér, az iskolai végzettség (oktatásban eltöltött évek átlagosan) mellett, a felsőoktatásbeli részvétel dummy (1 = a foglalkozáshoz szükséges felsőfokú végzettség, 0 = a foglalkozáshoz nem szükséges felsőfokú végzettség) és az idegennyelv-tudás dummy (1 = a foglalkozáshoz szükséges idegennyelv ismerete, 0 = a foglalkozáshoz nem szükséges idegennyelv ismerete), továbbá az automatizálási potenciál változókat először



lineáris korrelációs együtthatók segítségével, páronként vizsgáltuk, hogy az összesen huszonöt darab magyarázó változó és az automatizálási potenciálok közt mely esetekben mutatkozik erős pozitív irányú kapcsolat, majd lineáris regresszióval teszteltük az ok-okozati kapcsolatot.

Harmadik lépésként a kapott eredményeket öt szakértői interjú révén teszteltük és értelmeztük. A megkérdezett szakemberek fuvarozó és szállítmányozó vállalatok felső vezetői, akiknek véleménye releváns a témában, minthogy a vizsgált munkakörökben dolgozó emberek munkáját irányítják. Az interjúkat félig strukturált formában, telefonon és online platformon bonyolítottuk le, a megkérdezettek között nagyvállalat és KKV is szerepel (4. táblázat).

4. táblázat

**Az interjúk jellemzői**

Cég	Interjúalany beosztása	Vállalat jellege	Interjú időpontja
A	Air & sea kirendeltség vezető	nagy, nemzetközi háttérű szállítmányozó vállalat	2021.03.23.
B	tengeri szállítmányozási osztályvezető	nagy, nemzetközi háttérű szállítmányozó vállalat	2021.03.23.
C	ügyvezető	magyar nemzetközi szállítmányozó KKV	2021.03.23.
D	ügyvezető	magyar, non-asset nemzetközi szállítmányozó KKV	2021.05.18.
E	ügyvezető	nagy, nemzetközi háttérű szállítmányozó vállalat	2021.03.31.

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat eredményeit a következő fejezet foglalja össze. Összességében elmondható, hogy bár a foglalkozások nem mindegyike jelent meg és azonosítható be a korábbi kutatásokban, az összehasonlítható eredmények sem azonosak, segítenek tovább árnyalni a képet. A foglalkoztatás vizsgált jellemzői összefüggenek a számítógépesíthetőség

kockázatával, de a szakértői interjúk optimisták a fuvarozói és szállítmányozói szellemi munkaköröket illetően.

**Eredmények**

Kutatásunk *első* lépéseként Nábelek és társai (2019) szövegelemzésre épülő módszerét alkalmaztuk a fuvarozói és szállítmányozói szakma szellemi képviselőinek munkakörei, feladatai esetében. Az előfordult kulcsszókódolás átlagolása alapján kapott automatizálási potenciál a *Szállítási, logisztikai és raktározási tevékenységet folytató egység vezetője* (FEOR 1321) esetén a többségében nem automatizálható kategóriába esik (0,3846), amely egybevág az Oxfordi Egyetem kutatóinak eredményével a hasonló munkakör (Szállítási, logisztikai és raktározási tevékenységet folytató egység vezetője) esetében. A többi négy vizsgált foglalkozás mindegyike a részben automatizálható kategóriába került (5. táblázat). A Frey és Osborne elemzésében megjelenő munkakörök közül a 3624 számú Ügynök azonosítható a Teher és áru fuvarozó ügynökkel, amely az amerikai kutatásban nagyon magas automatizálási potenciállal bír. A Szállítási és szállítmányozási ügyintéző a 4132 számú Szállítási, szállítmányozási nyilvántartónak feleltethető meg, amelynek automatizálhatósága eredményeink szerint ugyancsak korlátozott, szemben az oxfordi kutatók véleményével.

Az eredmények alapján első hipotézisünk (H1) részben igaz. A Szállítási, logisztikai és raktározási tevékenységet folytató egység vezetőjének foglalkozása többségében nem automatizálható, azonban a vizsgált másik négy munkakör igen. Némely általunk kiválasztott foglalkozás megfeleltethető a Frey és Osborne által SOC-kódok alapján vizsgáltaknak és azzal jelentős mértékben egyező eredményt mutat. (Természetesen az összehasonlítást nehezíti, hogy a két módszertant tekintve más intervallumon mozognak a kapott értékek, és nem feleltethetők meg a kategóriák egy az egyben, de ezektől eltekintve is van mód bizonyos fokú összehasonlításra.)

A kutatás *második* lépésében a foglalkozásjellemzők és a számítógépesítés kockázata közötti összefüggést vizsgálva az alpbér, a stressztolerancia és az idegennyelv-tudás dummy változók esetén mutatkozott közepesnél erő-

5. táblázat

**Automatizálási potenciálok a szállítmányozási, fuvarszervezési foglalkozásoknál**

FEOR-08 kód	Foglalkozás neve	Terület	Automatizálási potenciál	Kategória
1321	Szállítási, logisztikai és raktározási tevékenységet folytató egység vezetője	Gazdaság, kereskedelem és marketing	0,3846	többségében nem automatizálható
3622	Kereskedelmi ügyintéző (Fuvarszervező)	Közlekedés és szállítás	0,1667	részben automatizálható
3623	Anyaggazdálkodó, felvásárló (Logisztikai ügyintéző)	Gazdaság, kereskedelem és marketing	0,0667	részben automatizálható
3624	Ügynök	Gazdaság, kereskedelem és marketing	0,1739	részben automatizálható
4132	Szállítási, szállítmányozási nyilvántartó	Közlekedés és szállítás	0,098	részben automatizálható

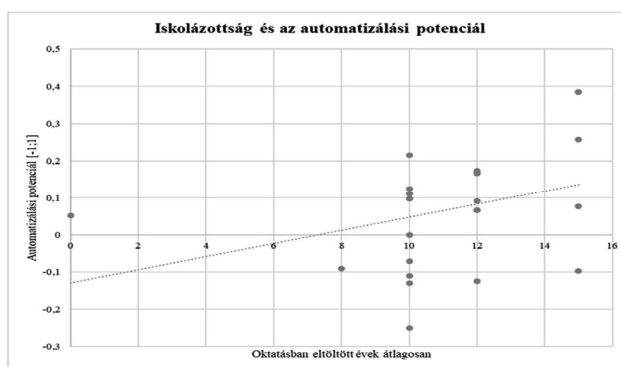
Forrás: Nábelek et al. (2019) módszere alapján saját számítás

sebb, pozitív irányú kapcsolat az automatizálási potenciál értékeivel. Ezzel a három magyarázó változóval végrehajtott lineáris regresszió során azonban arra az eredményre jutottunk, hogy 5%-os szignifikanciaszinten egyik magyarázóváltozó sem szignifikáns.

Ellenőrizni kívántuk, hogy jelen kutatás eredményei is tükrözik-e Frey és Osborne (2013), Arntz és társai (2016), valamint Pouliakas (2018) megállapításait, miszerint minél magasabban képzett és/vagy minél jobban keres egy dolgozó, annál kisebb a munkájának számítógépesítési kockázata. Az alapján, hogy egy adott szakmához alap-, közép- vagy felsőfokú, esetleg semmilyen előképzettség sem szükséges, hozzárendeltük az oktatásban átlagosan eltöltött évek számát. Ez visszatükrözi a korábban leírtakat, miszerint a magasabb kvalitást igénylő szakmák esetén kisebb az automatizálás kockázata (2. ábra).

2. ábra

**Az iskolázottság és az automatizálási potenciál kapcsolata**



Forrás: saját szerkesztés hazai FEOR-adatok alapján

Logikusan arra következtetünk, hogy magasabb iskolai végzettséggel magasabb bérezés is jár, ezért nem meglepő, hogy az előzőekhez hasonló képet festett az alapbérek és az automatizálási potenciál kapcsolatának vizsgálata is.

Ezeket az összefüggéseket összevetettük a Frey és Osborne által felhasznált egyesült államokbeli adatokkal is. A U.S. Bureau of Labor Statistics szolgáltatotta adatokat elemeztük és a harminchét foglalkozás, köztük a korábban említett négy, SOC szerinti fuvarozáshoz, szállítmányozáshoz köthető foglalkozás esetében vizsgáltuk meg a Frey és Osborne által becsült automatizálási valószínűség, az átlagos éves bér, a nők szakmán belüli százalékos aránya, az iskolai végzettség és a medián életkor kapcsolatát. Nagyon jól megfigyelhető volt az amerikai adatokat tekintve is, hogy alacsonyabb bérezésű foglalkozások jelentősen magasabb valószínűséggel kerülnek automatizálásra a jövőben, mint a magasabb bérezésű foglalkozások. Ez esetben is feltételezhető, hogy tényleges oksági kapcsolatban az automatizálási kockázat a képzettség szintjével van, a mi erősen összefügg a bérezéssel (az automatizálási kockázat és a felsőfokú végzettség dummy között közepes erősségű, negatív kapcsolat van). Frey és Osborne mellett más kutatók is

megállapították, hogy több férfi dolgozik magasabb automatizálási kockázattal rendelkező munkakörben, mint nő. Erre enged következtetni az is, hogy azok a foglalkozások, ahol nagyobb arányban dolgoznak nők, kisebb valószínűséggel lesznek számítógépesítve a jövőben.

Összességében a vizsgált foglalkozásjellemzők közül csak az iskolai végzettség esetében sikerült kimutatni szignifikáns kapcsolatot, de az alpbér és az átlagbér szorosan összefügg az iskolázottsággal, ezáltal közvetve az automatizálhatósággal. H2 hipotézisünk tehát részben igazolható.

**Diszkusszió**

Tanulmányunkban Frey és Osborne (2013) tanulmányából ötletet merítve, Nábelek és szerzőtársai (2019) módszertanát felhasználva vizsgáltuk meg, hogy Magyarországon a fuvarozáshoz és a szállítmányozáshoz kapcsolódó szellemi munkakörök mennyire vannak kitéve az automatizáció veszélyének a Logisztika 4.0, a terjedő robotizáció és a mesterséges intelligencia által egyre inkább jellemzett működési környezetben. Más kutatásokban a logisztika szakmát nem emelték ki, általában összesítve vagy ömlesztve kezelik a vizsgált szakmákat, elsősorban a fizikai megvalósításban dolgozók oldaláról (Pouliakas, 2018; Arntz et al., 2016). A logisztika területéről is a fizikai árumozgatás fordul elő esetlegesen, mint veszélyeztetett munkakör (Nábelek, 2017). Fontosnak tartottuk azonban, hogy a GDP hat százalékát megtermelő ágazat szellemi munkásainak automatizálási kockázatát is feltárjuk. Vizsgálatunkat az is indokolta, hogy a szellemi munkákra vonatkozóan hasonló vizsgálatot még csak keveset végeztek, ugyanakkor a fókuszban álló szakma kiválasztását a kutatók háttere határozta meg.

Az eredetileg mintaként használt kutatás eredményeit nem minden esetben sikerült megerősíteni. Közös pont, hogy a vezetői munkakör, mint kognitív feladat, amely szociális és érzelmi intelligenciát egyaránt igényel, a várákosoknak, valamint Frey és Osborne (2013) eredményeinek megfelelően alacsony automatizálhatósági kockázatot képvisel. Az ügyintézői szint ugyanakkor más végeredményt mutat (6. táblázat). Az eredmények összehasonlíthatósága érdekében a saját elemzés eredményeit áttranszformáltuk a Frey és Osborne által alkalmazott skálára.

Frey és Osborne (2013) megállapításaival ellentétben sem a Szállítási, szállítmányozási ügyintéző, sem pedig a Teher- és áru fuvarozási ügynök esetében nem erősítette meg kutatásunk, hogy a munkakör magas automatizálási kockázatnak lenne kitéve. Ennek oka lehet, hogy nem lehet egyetlen munkakörrel sem egy az egyben kijelenteni, hogy az automatizálható vagy sem. Frey és Osborne munkákra épülő kutatásával szemben saját elemzésünk pontosabb eredményre vezetett úgy, hogy a munkakört alkotó feladatokra koncentráltunk, amelyek között vannak repetitívek, ismétlődőek, jól strukturáltak, mások pedig kognitív folyamatokat, kreativitást vagy éppen rugalmasságot igényelnek. Arntz et al. (2016) és

A kapott eredmények összehasonlítása

Munkakör Frey és Osborne/FEOR	Frey és Osborne szerint az automatizálás valószínűsége [0;+1] (0 – nem automatizálható, 1- teljes mértékben automatizálható)	Saját elemzésből kapott automatizálási potenciál [-1;+1] (-1 teljes mértékben automatizálható, +1 nem automatizálható)	Saját eredmények transzformálása [0;+1] skálára (0 – nem automatizálható, 1- teljes mértékben automatizálható)
Szállítási, logisztikai és raktározási tevékenységet folytató egység vezetője (Transportation, Storage and Distribution Manager)	0,59	0,3846	0,3077
Szállítási, szállítmányozási ügyintéző (Shipping, Receiving, and Traffic Clerks)	0,98	0,098	0,451
Teher- és áru fuvarozó ügynök (Cargo and Freight Agents)	0,99	0,1739	0,4131

Forrás: saját szerkesztés

Pouliakas (2018) feladat- és tevékenység alapú megközelítésének alkalmazása már rámutatott, hogy nem munkakörökben, sokkal inkább az ellátott feladatok tekintetében érdemes vizsgálni az automatizáció veszélyét, és ezt saját kutatásunk is alátámasztani látszik a szállítmányozás szellemi területein is.

Egyes cikkek szerint (Vásárhelyi, 2017; Mallász, 2019; Berthold, 2017) bizonyos mértékig a jövő szállítmányozói adattudóssá (data scientist) válnak. Ennek előnye, hogy az adminisztrációval töltött idő a jövőben felszabadulhat, és áttevődhet a hangsúly a rugalmas és valós idejű ügyfélkommunikációra, stratégiai döntéshozatalra és egyéb kreatívabb tevékenységekre.

Kutatásunk azt is megerősítette, hogy az alacsonyabb iskolai végzettséggel végzett munkaköröknek magasabb a számítógépesítési kockázata. A kockázat hasonlóképpen magas az alacsony alpbérrel és éves átlagbérrel rendelkező munkák esetében is (lásd Frey & Osborne, 2013 is), igaz közvetlen kapcsolat csak az iskolai végzettséggel volt kimutatható, de közvetett összefüggés létezik (az alacsony iskolai végzettségűek rosszabbul fizetett állásai nagyobb valószínűséggel gépesíthetők). Kutatásunk megerősítette azt is, hogy a nők által végzett munkák kisebb automatizálási kockázatnak vannak kitéve. Ennek oka lehet, hogy a nők számos, olyan szolgáltatási ágazatban tevékenykednek, amelyek más emberekkel való szoros interakciót (betegápolás, idősgondozás), kreativitást (közoktatás), intenzív kommunikációt (gyermekgondozás) igényelnek, amelyek az adott helyzetre való reagálás szükségessége miatt nehezen gépesíthetők.

Kutatásunk újdonsága, hogy kifejezetten szellemi munkakörök számítógépesíthetőségével foglalkozott egy adott szakmán belül, ugyanakkor ez egyik limitációja is. Ha az ellátási lánc szintjére terjesztjük ki a kérdést, már több munkakör is bevonható, nem is beszélve a más jellegű szellemi tevékenységekről. Annak érdekében, hogy a fuvarozói és szállítmányozói szakma szellemi munkaköreiben a digitalizáció és a mesterséges intelli-

gencia miatt bekövetkező változások irányát és kiterjedését megértsük, további kutatások szükségesek ezen a területen. Érdemes lesz nyomon követni a szakmák átalakulását, kibővülését, vagy éppen ma még ismeretlen szakmák megszületését ezen a szakterületen. Természetesen a szövegelemzés módszerének is megvannak a maga korlátai, hiszen jelentős szubjektivitást hordoz magában, hogy milyen kulcsszógyűjtemény alapján vizsgáljuk a foglalkozások leírásait. Az eredmények összehasonlítását az nehezíti meg kissé, hogy a különféle kutatók különféle skálán mérték az automatizálhatóság mértékét. Az általunk alkalmazott módszertan -1-től 1-ig terjedő skálán mér, míg Frey és Osborne valószínűségei 0 és 1 közé eső értéket vesznek fel, ezért nagy odafigyeléssel vethetők össze az eredmények, bár összehasonlítást segítő eredményeink skáláját áttranszformáltuk (lásd az 5. táblázatban). A különbség mindemellett abból is fakad, hogy megközelítésünkben nem maguknak a munkaköröknek a számítógépesíthetőségét vizsgáltuk általánosságban, hanem a szövegelemzés révén a munkakörökről az általuk elvégzett feladatok révén nyertünk képet, és azok alapján határoztuk meg a veszélyeztetettség mértékét.

A további kutatás segíthet azonosítani a szellemi munkakörök azon tipikus tevékenységeit, amelyek könnyebben automatizálhatók, illetve feltárhatják azokat a jellemző kognitív folyamatokat, amelyek viszont mindig emberi munkavégzést igényelnek majd. Egy ilyen kutatás eredménye mindenképpen hozzájárulhat ahhoz, hogy rávilágítsunk, melyek azok a képességek, tudáselemek, amelyeket a szellemi dolgozóknak mindenképpen fejleszteniük kell – önállóan vagy szervezetük segítségével –, hogy hosszú távon képesek legyenek kiaknázni a digitalizáció lehetőségeit, és ellátni a magasabb hozzáadott értéket teremtő szellemi tevékenységeket is. A további kutatás segíthet megérteni az egyes munkakörökben szükséges képességek változását, és akár az oktatási intézmények, akár a szervezetek számára is iránymutatás lehet a képzésfejlesztés céljaihoz.

## Az eredmények értelmezése piaci szereplőkkel

A korábbi fejezetben bemutatott saját eredményeink nem minden esetben vágnak egybe a nemzetközi eredményekkel. Ennek értelmezése érdekében a kutatás *harmadik* lépésében rövid telefonos és online interjúkat folytattunk a szakma képviselőivel és megvitattuk azokat az egyes vizsgált munkakörök tekintetében (5. táblázat).

A Szállítási, szállítmányozási nyilvántartó, a Fuvarszervező és a Logisztikai ügyintéző feladatait számos digitális technológia képes segíteni már ma is, és ezek köre a jövőben csak tovább fog bővülni. „*Sok részfeladat digitalizálva lett és automatizálható, ami korábban nem volt elképzelhető. Éppen ezért a technológiai fejlődéstől, amely segíti a szállítmányozói munkát, nem szabad megijedni, hanem az operatív munka hatékonyságnövelésére kell ügyesen felhasználni. A cél semmi esetre sem az emberi munka kiváltása, hanem a munkavállalók rendelkezésre álló idejének lehető leghatékonyabb kihasználása. Az informatikai fejlesztések egyes folyamatok és feladatok optimalizálásában segíthetnek*” (Interjú A vállalat vezetőjével). Az említett munkaköröknek már most vannak olyan aspektusai, amelyeket számítógép végez, pl. egyszerű, standard fuvarok megversenyeztetése a lehetséges szolgáltatók között egy fuvarbörze rendszeren vagy fordított elektronikus aukción keresztül. Ugyanakkor egy egyedi megrendelői igény, módosítási igény, valamilyen nem várt esemény (pl. Szuezi-csatorna lezárása) olyan kreatív szervezői feladatokat igényel, amelyek gyors reakciót, egy rosszul strukturált probléma azonnali megoldását teszik szükségessé, és amelyekre nem feltétlenül van algoritmus, analógia: „*A szállítmányozói, fuvarszervezői szakmánál kulcsfontosságú a szakmai tapasztalat és a kreativitás, az egyéni készségek és képességek megléte*” (Interjú A vállalat vezetőjével). „*Egy szállítmányozó platform nem képes rugalmasan és azonnal reagálni a váratlan szituációkra, egyedi ügyféligenyekre. Amennyiben nem lenne folyton változó a piac, nem alakulnának ki egyedi, extrém helyzetek, valószínűleg könnyebben lehetne a speditóri munkát is automatizálni, de éppen a folyton változó kihívások miatt nem algoritmizálható egy könnyen a speditóri tevékenység*” (Interjú B vállalat vezetőjével). Ezt egészíti ki az a vélemény, miszerint „*az MI se helyettesítheti az emberi munkavégzést, csupán átalakítja azt, mivel az egyszerűbb vagy repetitív adminisztrációs feladatokat gépek végezhetik el, a szakemberek pedig a kreatívabb feladatokra vagy az ügyféllel való kommunikációra, a stratégiai döntéshozásra fektethetnek nagyobb hangsúlyt*” (Interjú E vállalat vezetőjével).

A Fuvarszervezők és Ügynökök munkáját a digitalizáció révén is egyre jobban lehet támogatni. Az okmányok digitalizációja, akár az azokban bekövetkező változások blockchain rendszereken keresztül való folyamatos könyvelése vagy az elektronikus fuvarlevelek használata és a szállítmányok szenzoros megfigyelése, nyomon követése nagy előrelépés lehet: „*a nagy szállítmányozó vállalatok mind saját rendszert használnak az áru nyomon követésére és annak ügyféllel való megosztására. Az effajta transzparencia egyre inkább alapelvárás. Ez alapján tud-*

*ja tervezni az ügyfél az áru pontos beérkezését, tárolását, termelésbe való bekerülését*” (Interjú C vállalat vezetőjével). Interjúalanyaink nem tartanak attól, hogy teljes egészében a mesterséges intelligencia vagy szoftverrobotok vennék át a humán fuvarszervezők helyét a jövőben: remélhetőleg a fuvarok szervezése chatbotok támogatásával fog zajlani (diszponálás, illetve az ügyfélszolgálat), és olyan fejlett szoftverek adnak megoldást, választ az ügyfeleknek vagy akár a gépkocsivezetőknek, amelyek képesek interaktív kommunikációra valós személy beavatkozása nélkül is (Interjú C és E vállalatok vezetőivel). Hosszú távon a szakma jellegéből fakadóan nem valószínűsíthető, hogy teljes mértékben automatizálódni fognak a vizsgált munkakörök, mivel a Fuvarszervezők és Szállítmányozók specialisták, hozzáadott értékük a szakmai ismereteikben és problémamegoldó készségükben rejlik: „*az eddig adminisztrációval töltött idő felszabadul, teret engedve ezzel más fontosabb tevékenységnek, növelve így a hatékonyságot*” (Interjú D vállalat vezetőjével). Minden bizonnyal, ahogy minden más foglalkozást és munkakört, a digitalizáció – élen a mesterséges intelligencia fejlesztésekkel – a szállítmányozók munkavégzését is átalakítja majd. Valószínű, hogy a jövő fuvarszervezői több időt fognak tölteni adatelemzéssel, adatbányászattal, még nagyobb szükség lesz az informatikai ismeretekre az alapvető szakmai ismeretek mellett: a fuvarozás során felmerülő adatok intelligens elemzése révén növelhető lesz a költséghatékonyság, ezáltal optimálisan használhatók fel a logisztikai vállalatok erőforrásai (Interjú C vállalat vezetőjével).

Az interjúk megerősítették harmadik hipotézisünket (H3), hogy a fuvarozók és szállítmányozók jelenleg inkább a szellemi munkakörök támogatására használják a digitális és számítógépes technológiát, nem a munka kiváltására.

## Összegzés

Tanulmányunkban Frey és Osborne (2013) tanulmányából ötletet merítve, Nábelek és társai módszertanát (2019) újonnan bevont munkakörök esetében alkalmazva vizsgáltuk meg, hogy Magyarországon a szállítmányozáshoz kapcsolódó szellemi munkakörök milyen mértékben fenyegeti az automatizáció, a Logisztika 4.0, a terjedő robotizáció és mesterséges intelligencia által egyre inkább jellemzett működési környezetben.

Első hipotézisünket, miszerint a fuvarozás és szállítmányozás szellemi munkakörei csak részben automatizálhatók, eredményeink részben támogatják. Nemcsak a szövegelemzés számszerű adatai utalnak erre, hanem a szakértői interjúk is rávilágítanak, hogy Arntz és társai (2016) véleményével megegyezően, helyesebb a foglalkozásokon belül végzett feladatokra és tevékenységekre koncentrálni, mivel a technológia adta megoldások, mint például a mesterséges intelligencia, valószínűleg egyes feladatokban, részfolyamatokban fogják helyettesíteni az emberi munkavégzést. Ilyen szellemi foglalkozások esetében, mint amilyeneket a tanulmány is vizsgál, nagy igény mutatkozik az ember személyes kreativitására, készségeire és képességeire, így nem automatizálható a fuvarszervezés, szállítmányozás minden folyamata.



Második hipotézisünk, amely szerint az alacsony iskolai végzettséggel és alapbérrel rendelkező, férfiak által végzett munkakörök gépesítésének valószínűsége magas, ugyancsak helyesnek bizonyult (statisztikailag szignifikáns eredményt csak a második esetben kaptunk), a magyar adatok elemzésével ugyanúgy, mint amerikai SOC-adatok vizsgálatával a kiemelt munkakörök esetében.

Harmadik hipotézisünk, miszerint a fuvarozók és szállítmányozók a szellemi munkakörök támogatására használják a számítógépes technológiát, nem a munka kiváltására, ugyancsak bizonyítást nyert, amelybe mélyebb betekintést interjúalanyaink nyújtottak.

Tudományos szempontból kutatásunk haszna, hogy a problémafelvetésnek a szellemi munkakörök esetén is van relevanciája, és a különféle kutatások eredményei nem egyértelműek, és egy-egy szűkebb szakma esetében is szükséges azok további vizsgálata.

A szakterületen dolgozó vállalatvezetők számára fontos, hogy az üzleti modellek, ezáltal a munkafolyamatok és szakmák változnak meg, és más jellegű, kreatívabb feladatokat végeznek majd a munkavállalók. A fuvarszervezők, szállítmányozók is inkább az ügyfélkapcsolatokkal, valamint adatbányászattal és adatelemzéssel fognak foglalkozni. Növekszik az elvárás a dolgozók szellemi képességeivel, tudásával, rugalmasságával kapcsolatosan, képesnek kell majd lenniük az egyre inkább terjedő digitális eszközök használatára. A vállalatvezetőknek tehát fel kell készülniük a munkakörök átalakítására, kollégáik képzésére. A jövő mindenképpen abba az irányba a halad, hogy a szállítmányozás szellemi területén dolgozók is a magasabb hozzáadott értékű feladatokat végezzék el maguk, a repetitív munkák pedig kerüljenek automatizálásra. A – nemcsak szállítmányozáshoz köthető – képzésfejlesztési programok számára fontos lehet a kérdés további vizsgálata, hiszen úgy kell az egyes szakterületek dolgozóinak képzését felépíteni, hogy azon tudáselemek és képességek jelenjenek meg, amelyekre munkájuk során valóban szükség lesz, és amelyet hosszú távon a digitalizáció nyilvánvalóan megváltoztat.

## Felhasznált irodalom

Ackerman, N. (2018). *Artificial Intelligence Framework: A Visual Introduction to Machine Learning and AI. Towards Data Science*. <https://towardsdatascience.com/artificial-intelligence-framework-a-visual-introduction-to-machine-learning-and-ai-d7e36b304f87>

Amr, M., Ezzat, M. & Kassem, S. (2019). *Logistics 4.0: Definition and Historical Background*. Nile University Giza, Egyipt. <http://dx.doi.org/10.1109/NILES.2019.8909314>

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>

Autor, D., Levy, F. & Murnane, R.J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>

Barreto, L., Amaral, A. & Pereira, T. (2017). Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia Manufacturing*, 13, 1245–1252. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.045>

Berthold, K. (2017). *Arbeit in der Logistik 4.0: Wie verändert Digitalisierung die Arbeit der Logistiker?* Arbeit 4.0. logistik aktuell DB Schenker. <https://logistik-aktuell.com/2017/08/29/arbeit-in-der-logistik-4-0/>

Boden, M.A. (2003). *The creative mind: Myths and mechanisms*. London, UK: Routledge.

Bringsjord, S. & Govindarajulu, N. S. (2020). *Artificial Intelligence*. In Zalta, E.N. (Eds.). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Stanford, USA: Metaphysics Research Lab, Stanford University. <https://plato.stanford.edu/cgi-bin/encyclopedia/archinfo.cgi?entry=artificial-intelligence>

Boncz, B., & Szabó, R. Z. (2022). A mesterséges intelligencia munkaerő-piaci hatásai: Hogyan készülünk fel? *Vezetéstudomány*, 53(2), 68–80. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.06>

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2011). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Lexington, USA: Digital Frontier Press.

Chelliah, J. (2017). Will artificial intelligence usurp white collar jobs? *Human Resource Management International Digest*, 25(3), 1-3. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2016-0152>

Copeland, B.J. (2020). *Artificial intelligence*. Encyclopaedia Britannica, <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>

Dekhne, A., Hastings, G., Murnane, J., & Neuhaus, F. (2019). *Automation in logistics: Big opportunity, bigger uncertainty*. Chicago: USA: McKinsey & Co. <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2019/04/Automation-in-logistics-Big-opportunity-bigger-uncertainty.pdf>

Demeter, K., Losonci, D., Nagy, J. & Horváth, B. (2019). Tapasztalatok az Ipar 4.0-val – egy esetalapú elemzés. *Vezetéstudomány*, 50(4), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.02>

Demeter, K., Losonci, D., Marciniak, R., Nagy, J., Móricz, P., Matyusz, Zs., Baksa, M., Freund, A., Jámbor, Zs., Pistruí, 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>

Diófási-Kovács, O. (2020). Logisztika 4.0: Digitalizációs projektek hatása a fenntarthatósági teljesítményre. *Vezetéstudomány*, 51(6), 17–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.03>

Fehér, N. (2016). Ipar 4.0 – Logisztika 4.0. In *Logisztika-Informatika-Menedzsment, Nemzetközi Tudományos Konferencia* (pp. 36-49). BGE Gazdálkodási Kar, Zalaegerszeg. <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/942/>

Fine, D., Havas A., Hieronimus, S., Jánoskúti L., Kadocsa A. & Puskás P. (2018). *Átalakuló munkahelyek: az automati-*

- zálás hatása Magyarországon. Budapest, Magyarország: McKinsey & Co., <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Transforming%20our%20jobs%20automation%20in%20Hungary/Automation-report-on-Hungary-HU-May24.ashx>
- Freund, A. (2020). A digitalizáció hatása a vállalati teljesítményre a tejiparban. *Logisztikai Trendek és Legjobb Gyakorlatok*, 6(1), 39-45. <https://doi.org/10.21405/logtrend.2020.6.1.39>
- Frey C.B. & Osborne M.A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* Oxford, UK: Oxford Martin School, University of Oxford. [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)
- Goodnight, J. (2019). *Künstliche Intelligenz: Was es ist und was man darüber wissen sollte*. SAS Forum. [https://www.sas.com/de\\_at/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html](https://www.sas.com/de_at/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html)
- Gyurkó P., Kolláth M.G., Nagy R., Papp L., Pintér A., Liu V., Mercsek D., Szabó P., Pasezcki L., Pataki B., Ónodi B. & Dobolyi M. (2018). *A mesterséges intelligencia ma, és szerepe a XXI. század technológiai forradalmában*. Budapest, Magyarország: ELTE JÖSz. [http://josz.elte.hu/wp-content/uploads/2019/03/Josz\\_MESTERSEGES\\_INTELLIGENCIA\\_VEGLEGES\\_bori\\_toval.pdf](http://josz.elte.hu/wp-content/uploads/2019/03/Josz_MESTERSEGES_INTELLIGENCIA_VEGLEGES_bori_toval.pdf)
- Hollik, Cs. & Egri, I. (2018). Az Ipar 4.0 néhány példája a logisztikában. *Logisztikai Trendek és Legjobb Gyakorlatok*, 4(1), 33-40. <https://doi.org/10.21405/logtrend.2018.4.2.33>
- Keszey, T., & Toth, R. Z. (2020). Ipar 4.0 az autóiiparban: A fehér- és kékgalléros munkavállalók technológia-elfogadási aggályai. *Vezetéstudomány*, 51(6), 69–80. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.07>
- KSH (2020). *A bruttó hozzáadott érték és megoszlása nemzetgazdasági áganként*. [http://www.ksh.hu/stadat\\_files/gdp/hu/gdp0006.html](http://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0006.html)
- Mallász, J. (2019). Adatvezérelt fuvarszervezés. *Computerworld*, <https://computerworld.hu/uzlet/adatvezerelt-fuvarszervezes-263742.html>
- Munkácsi, A. & Demeter, K. (2019). Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 49-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.05>
- Nábelek, F., Sturcz, A. & Tóth, I. J. (2016). *Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai. Járási munkaerő-piacok automatizációs kitétségének becslése*. Budapest: Magyarország: MKIK GVI. [https://gvi.hu/files/researches/527/aki\\_2017\\_elemzes\\_171110.pdf](https://gvi.hu/files/researches/527/aki_2017_elemzes_171110.pdf)
- Nábelek, F. (2017). *Az automatizáció lehetséges munkaerő-piaci hatásai Magyarországon, 2012-2016*. Budapest: Magyarország: MKIK GVI. [https://gvi.hu/files/researches/527/aki\\_2017\\_elemzes\\_171110.pdf](https://gvi.hu/files/researches/527/aki_2017_elemzes_171110.pdf)
- Nábelek, F., Vági, E., Nyíró, Zs. & Makó, Á. (2019). *A szakmák automatizálhatósága és az automatizáció lehetséges munkaerőpiaci hatásai Magyarországon*. Budapest: Magyarország: MKIK GVI. [https://gvi.hu/files/researches/587/ipar\\_4\\_0\\_feor\\_tanulmany\\_191128.pdf](https://gvi.hu/files/researches/587/ipar_4_0_feor_tanulmany_191128.pdf)
- Nagy, A. M., Tasner, D., & Kovács, Z. (2021). Ipar 4.0 a gazdaságtudományokban: A nemzetközi és hazai szakirodalom bibliometriai elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(4), 63–79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.06>
- Nagy, J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(1), 14-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2021). *Nemzeti Pályorientációs Portál: Foglalkozáskereső* (FEOR 08 szerint). <http://eletpalya.munka.hu/foglalkozasok>
- NMH (2020). *A Nemzeti Munkaügyi Hivatal éves harmonizált bértarifa-felvétele*. <https://adatbank.krtk.mta.hu/nmh-bertarifa-felvetel/>
- O\*NET online (2021). *Occupation browser*. <https://www.onetonline.org/>
- Patóné Szűcs, B., Kovács, K. & Abonyi, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre. *Vezetéstudomány*, 52(1), 56-70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.05>
- Pónusz, M. & Nagy, J. (2019). Innovative solutions of Industry 4.0 – special attention to green logistics and autonomous vehicles. *Glossa Iuridica*, 6(3-4), 299-306. [https://ajk.kre.hu/images/doc2021/glossa/2019VI34/monika\\_ponusz\\_judit\\_nagy\\_innovative\\_solutions\\_of\\_industry\\_4\\_0\\_special\\_attention\\_to\\_green\\_logistics\\_and\\_autonomous\\_vehicles.pdf](https://ajk.kre.hu/images/doc2021/glossa/2019VI34/monika_ponusz_judit_nagy_innovative_solutions_of_industry_4_0_special_attention_to_green_logistics_and_autonomous_vehicles.pdf)
- Pouliakas, K. (2018). *Determinants of Automation Risk in the EU Labour Market: A Skills-Needs Approach*. Bonn, Németország: IZA-Institute of Labor Economics. <http://ftp.iza.org/dp11829.pdf>
- Rajczy, I. (2019). *Mesterséges intelligencia*. Budapest: Országgyűlés Hivatala, Közggyűteményi és Közművelődési Igazgatóság, Képviselői Információs Szolgálat. [https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet\\_2019\\_11\\_mesterseges\\_intelligencia.pdf/6ec90247-a26c-30ed-be63-c4e3f052b835](https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet_2019_11_mesterseges_intelligencia.pdf/6ec90247-a26c-30ed-be63-c4e3f052b835)
- Reisinger, V. (2020). *A mesterséges intelligencia szerepe a logisztikában* [Tudományos Diákköri Dolgozat]. Budapest: Magyarország: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Scherf, J. (2019). *Was ist Logistik 4.0?* Alles zum Thema Digitalisierung & Logistik, MaschinenMarkt Logistik. <https://www.mm-logistik.vogel.de/was-ist-logistik-40-alleszum-thema-digitalisierung-logistik-a-692722/>
- Seidel, A. (2017). *Digitale Transformation*. MaschinenMarkt Logistik, <https://www.mm-logistik.vogel.de/logistik-40-und-die-digitale-zukunft-hype-oder-realietaet-a-654558/>
- Tang, C. S., & Veelenturf, L. P. (2019). The strategic role of logistics in the industry 4.0 era. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 129, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.06.004>
- Vásárhelyi, Á. (2017). *A digitalizáció szerepe a szállítványozásban*. <https://logisztika.com/dr-vasarhelyi-arpad-a-digitalizacio-szerepe-aszallitmanyozasban/>

# APÁM NEHÉZ ÁLMOT ÍGÉR? A TÁRSAS-ÉRZELMI VAGYON PRIORITÁSAINAK VÁLTOZÁSA A GENERÁCIÓVÁLTÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN

## IN THE NAME OF THE FATHER: THE ROLE OF CHANGING SOCIO-EMOTIONAL WEALTH PRIORITIES IN HUNGARIAN FAMILY BUSINESSES UNDER SUCCESSION

A társas-érzelmi vagyon (röviden: TÉV) kitüntetett szerepet élvez a családi vállalkozási elméletek között, köszönhetően a családi vállalkozásokat a nem családiaktól megkülönböztető szerepének. A társas-érzelmi vagyon koncepciója 2007 óta széles körben használt a családi vállalkozások sajátosságainak magyarázatára, miközben a nemzetközi tudományos közösségben az elméletet kritizáló hangok is erősödtek. A tanulmány célja egy friss, magyar nyelvű szakirodalmi áttekintést adni a társas-érzelmi vagyonról, fókuszálva a TÉV prioritásainak változásáról a többgenerációs családi vállalkozásokban, mely méltatlanul elhanyagolt kutatási terület, figyelembe véve a családi vállalkozások dinasztikus aspirációt és a családi kontroll megőrzésére gyakorolt következményeket. A szerzők az eredményeik ismertetését követően javaslatokat és jövőbeni kutatási irányokat fogalmaznak meg.

**Kulcsszavak:** társas-érzelmi vagyon, TÉV, változó prioritások, generációváltás, családi vállalkozás

Socioemotional wealth (SEW) theory has a dominant role among family business theories due to its distinctive characteristics compared to non-family firms. Since 2007, the SEW concept has been widely used, and has examined the uniqueness of family firms. Meanwhile, critical voices have also emerged in the international academic discourse. The goal of this study is to offer a fresh literature review of SEW focusing on its changing priorities in multigenerational family businesses. This is a research area that is falsely neglected, considering the hereditary aspirations of family businesses and their consequences on preserving family control. Based upon the findings, propositions and further research directions are established.

**Keywords:** social-emotional wealth, SEW, changing priorities, succession, family business

### 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:

Mosolygó-Kiss Ágnes<sup>a</sup> (Mosolygo-Kiss.Agnes@uni-bge.hu) egyetemi tanársegéd; Prof. Dr. Heidrich Balázs<sup>a</sup> (heidrich.balazs@uni-bge.hu) rektor, egyetemi tanár; Dr. Nicholas Chandler<sup>a</sup> (Chandler.Nicholas@uni-bge.hu) egyetemi docens

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

A cikk beérkezett: 2020. 05.04-én, javítva: 2021. 07. 19-én, 2022. 02. 24-én és 2022. 06. 23-án, elfogadva: 2022. 06. 24-én. The article was received: 04. 05. 2020, revised: 19. 07. 2021, 24. 02. 2022, and 23. 06. 2022, accepted: 24. 06. 2022.

*„Fiam, nappal láss vígan üzleteid után, de csak olyanokat köss, hogy éjszaka nyugodtan alhassunk.”  
(Thomas Mann: A Buddenbrook ház. Magyar kiadás. 2016:49.)*

A világgazdaságban számosság alapján a családi vállalkozás jelenti a legdominánsabb szervezeti formát (Sharma & Sharma, 2011). A kutatók szerint a családi vállalkozásokat elsősorban a transzgenerációs szemlélet, a családi kontroll megőrzésének szándéka (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Chrisman, Chua, Pearson & Barnett 2012; Zellweger, 2017; Ferrari, 2020) különbözteti meg a

nem családi vállalkozásoktól. Chua et al. (1999) definíciója jól összegzi e preferenciákat. A családi vállalkozásra magatartási szemlélettel tekintve, családi vállalkozásnak tartják azokat a cégeket, „melyeket az irányító domináns koalíció jövőképe alapján és a folytatás szándékával irányítanak és/vagy vezetnek ugyanazon család vagy kis számú család tagjai oly módon, hogy az potenciálisan



*fenntartható legyen a család vagy a családok generációi között*” (Chua et al., 1999, p. 25).

A családi kontroll megőrzése és a dinasztikus utódlás mellett léteznek más családközpontú, nem-pénzügyi célok is, amelyek a családi céggel való azonosulást, a társadalmi kapcsolatok erősítését, a családtagok érzelmi kötődését támogatják. Ezeket a családi vállalkozásokra jellemző sajátosságokat összefoglalóan társas-érzelmi vagyonnak nevezzük (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone & De Castro, 2011; Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012).

A társas-érzelmi vagyon változásának vizsgálata korunk meghatározó családívállalkozás- kutatási irányán belül egy izgalmas fókuszterület, amelyről egy friss, magyar nyelvű szakirodalmi áttekintés elkészítését hiánypótlónak tartunk. Berrone et al. (2012) felhívására reflektálva egy erőteljes fókuszot adunk a kutatásunknak azáltal, hogy munkánkban a családi vállalkozások többgenerációssá válása és társas-érzelmi vagyonának változása közötti lehetséges kapcsolatot is vizsgáljuk, amelyről átfogó kutatás tudomásunk szerint eddig még nem készült.

A posztzocialista Magyarország kontextusa különös aktualitást ad a témakör vizsgálatának, hiszen a első generációváltási hullám során cégalapítók tömegének kell szembenéznie a generációváltás kihívásaival (Mosolygó-Kiss, Csákné Filep & Heidrich, 2018), miközben kockázatos stratégiai döntéseket kell hozniuk, melyeket a társas-érzelmi vagyon elmélete alapján nem kizárólag pénzügyi célkitűzéseik befolyásolnak (Minichilli, Nordqvist, Corbetta & Amore, 2014; Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011).

Szakirodalomelemzésünkben meghatározzuk a társas-érzelmi vagyon (innenről röviden: TÉV) fogalmát és elméleti gyökereit, a családi vállalkozásokban betöltött szerepét, teljesítményre gyakorolt kettős hatását, a koncepció kritikáját és jövőképét. Hangsúlyosan kitérünk a TÉV változó prioritásaira és arra az eddig elhanyagolt aspektusra, hogy feltárható-e kapcsolat a családi cégek generációváltása és társas-érzelmi vagyonának változása között.

### Kutatási kérdés és módszer

Jelen cikkünkben átfogó szakirodalomelemzés segítségével a következő kérdések megválaszolását tűzzük ki célul:

1. Mi a társas-érzelmi vagyon jelentősége a családi vállalkozásokban?
2. Hogyan változhat a társas-érzelmi vagyon a családi vállalkozásokban?
3. Hogyan befolyásolja a társas-érzelmi vagyon családi vállalkozásokban betöltött szerepét és prioritásait a család adott generációja?
4. Milyen irányban érdemes fejleszteni a kritikák hatására a társas-érzelmi vagyon elméletét?

A feltáró, szemi-szisztematikus szakirodalomkutatáshoz a Scopus adatbázisban 2021. 03. 01-én hajtottunk végre lekérdezést. A szemi-szisztematikus lekérdezés elméleti perspektívák feltérképezésére, közös problémák azonosítására, elméletalkotás megalapozására, további kutatási

területek kijelölésére alkalmas módszertan, mely kvantitatív és kvalitatív elemeket is használ az elemzés és értékelés során (Synder, 2019).

A keresésben a társas-érzelmi vagyon (socioemotional wealth) angol nyelvű rövidítésére, a „SEW” keresőszóra kerestünk kulcsszavakban, címekben, absztraktokban az 1. táblázatban látható módon.

1. táblázat

#### A szemi-szisztematikus szakirodalomelemzés során végrehajtott lekérdezés

Lekérdezés időpontja:	2021.03.01
Lekérdezés helye:	Scopus
Keresőszó:	„SEW”
Keresés:	kulcsszó; cím; absztrakt
Tudományterület:	társadalomtudomány; üzleti, menedzsment és számviteli közgazdaságtan; ökonometria és pénzügy; pszichológia; döntéshozatal
Megjelenés éve:	2001-2021
Dokumentumtípus:	cikk, review és editorial
Publikációs státusz:	megjelent
Találatok száma:	307
Releváns találatok:	139

Forrás: saját szerkesztés

Az elmúlt húsz esztendő minősített tudományos publikációra irányuló keresés 307 cikk találatot eredményezett. Az első szűrés cím és absztrakt alapján a tudományterületi illeszkedés szerinti irreleváns cikkek kizárását célozta. A relevánsnak ítélt cikkeket alaposabb elemzésnek vetettük alá módszer, elmélet, eredmény és korlátok vonatkozásában. 2011 előtti dokumentum nem került be a releváns találatok közé. A SEW rövidítést (a socioemotional wealth megfelelőjeként) Cruz, Firfiray & Gómez-Mejía (2011) ekkor használta először, és ezt követően vált általánosan elfogadottá használata. Ezeket a munkákat témaköri kulcsszavazással csoportosítottuk (ld. 1. ábra). A létrejött tizenöt témakörből hármat részletesebben elemeztünk. A feldolgozás során megállapítottuk, hogy öt cikk fókuszba kevésbé illeszkedik a kutatásunkhoz, ezeket kizártuk a további vizsgálatból. A teljes szövegre irányuló elemzésbe került huszonhat cikk között enyhe túlsúlyban voltak az elméleti kutatások az empirikus kutatásokhoz képest (12-10 arányban), továbbá szerepelt köztük négy kommentár is. Az empirikus kutatásokon belül a kvantitatív és kvalitatív módszertant alkalmazó munkák aránya azonos volt (5-5). A további témaköröket részletesebben áttekintve, hat olyan munkát azonosítottunk, melyek fontos aspektusokra világítottak rá a TÉV sajátosságai kapcsán, így ezeket beemeltük az elemzésbe.

Korlátként említhető az egyetlen adatbázisban lefuttatott egyetlen keresőszó használata, mely nem adott teljes körű eredményt, és ezért indokoltnak tűnt kiegészíteni. Ennek érdekében a vizsgált cikkekben hivatko-

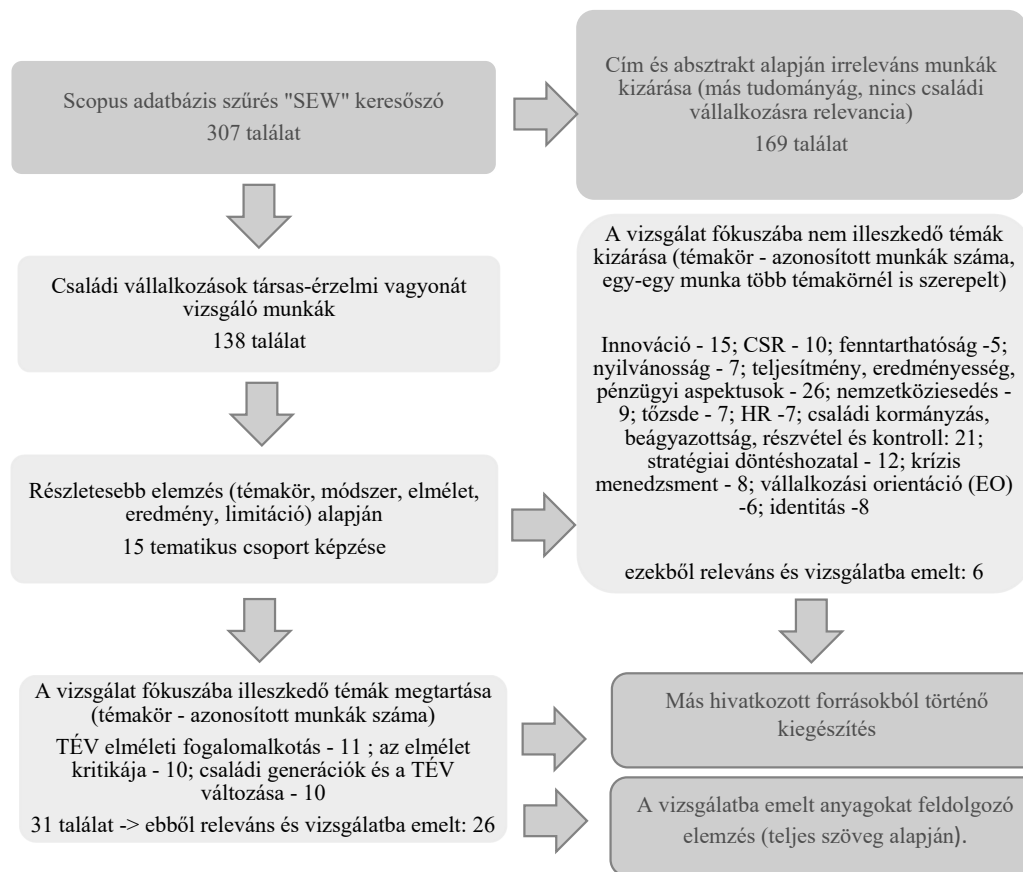


zott releváns elméleti alapirodalmakat is feldolgozva kiegészítettük a szemi-szisztematikus keresés eredményét. A magyar témareleváns kutatásokat a hazai kép megismerésének érdekében, az MTMT adatbázisából kutattuk fel és illesztettük be, azonos keresési feltételek mellett.

ző sajátosságait magyarázza. A TÉV koncepciójának elméleti kiindulópontját a döntélméletből és az elváráselméletből származó koncepcionális megközelítések: Kahneman & Tversky (1979) kilátáselmélete és Cyert & March (1963) viselkedélmélete jelentik. E viselkedési perspektívák segítenek feloldani a hagyományos

1. ábra

A szakirodalomelemzés folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés

## A társas-érzelmi vagyon fogalma és elméletének alapjai

Hasznosnak tartjuk a kontextusba helyezés, a kritikáknak történő megágyazás, valamint a prioritások vizsgálatának megalapozása érdekében a szakirodalom feldolgozását a TÉV elméleti megalapozásával kezdeni.

Ha a fogalom eredetét vizsgáljuk, azt találjuk, hogy a társas-érzelmi vagyon a társadalmi tőke gyűjtőfogalom alá tartozik, melyet társadalomtudományi kutatók először a XX. század elején vizsgáltak (Makó, Csizmadia & Heidrich, 2016). A társadalmi tőkét Blau (1964) úgy határozta meg, mint társas kapcsolataink (az emberek, akiket ismerünk) hálózatának kollektív értékét, és e hálózatokból fakadó hajlandóságot az egymásért való cselekvésre a reciprocitás elve szerint.

A koncepció eredetileg a behaviorista menedzsmenttradícióban gyökerezik (Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl, & Frank, 2016; Berrone et al., 2012) és a döntéshozatal, kockázatvállalás családi vállalkozásokra jellem-

űgynökmélet rugalmatlan feltételezését arról, hogy a döntéshozók következetes kockázati preferenciákkal rendelkeznek, ehelyett a kontextusfüggő kockázatvállalásra mutatnak rá. Utóbbi alapján a családi vállalkozások veszteségelkerülők lehetnek, és ezért hajlandóak kockázatot vállalni, ha társas-érzelmi adottságukat érintő döntésekről van szó, még akkor is, ha ez gazdaságilag nem észszerű az üzleti kockázat szempontjából (Gómez-Mejía, Takacs-Haynes, Nunez-Nicker, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

Bár mind a családi, mind a nem családi cégek vállalnak racionális kockázatot, a különbség abban érhető tetten, hogy egy döntés kockázatoságát más alapon ítélik meg: míg a nem családi cégek elsősorban pénzügyi szempontok által vezérelten, addig a családiak társas-emocionális értékeik megőrzése céljából vállalják a kockázatot (Gómez-Mejía et al., 2007). A családi vállalkozások kockázattűrése nem statikus, mivel elsődleges döntéshozatali referenciapontként a társas-érzelmi vagyont használják (Farkas, 2018).

A hagyományos ügynökéleti megközelítés szerinti ügynök-megbízó probléma más okból sem releváns a családi cégek széles körében. A családi cégekben a tulajdon és a menedzsment ugyanis gyakran a szűk család kezében koncentrálódik, a megbízó és ügynök személye azonos, a megbízó személyes vagyona pedig nem szerződéses jövedelem, hanem a családi vagyon része (Shen, 2018). Ez a sajátosság magyarázza, hogy a tulajdonos-vezetők döntéseit a tisztán pénzügyi szempontokat meghaladó megfontolások is vezérlik, a részvényesi érték esetükben nem az egyetlen és legfontosabb cél. Ez természetükből fakadóan jellemző egyébként mind az alapítói (Schumpeter, 1934), mind a családi (Sharma, Chrisman & Chua, 1997, in Zellweger & Dehlen, 2012) vállalkozásokra.

A nem-pénzügyi előnyöket elsőként Gómez-Mejía et al. (2007) vezette összefoglalóan társas-érzelmi vagyonnak (socioemotional wealth). A társas-érzelmi vagyon eredeti definíciója szerint a „vállalkozás azon nem pénzügyi aspektusait jelenti, melyek kielégítik a család érzelmi igényeit, mint például az identitás, a családi befolyás gyakorlásának képessége és a családi dinasztia állandósulása” (Gómez-Mejía et al., 2007, p. 106).

Másfelől a fogalom a családi tulajdonosok érzelmi képességére (Gómez-Mejía et al., 2011) is utal. Salvato & Melin (2008, p. 259) szerint a TÉV nem más, mint „a családi vállalkozások azon képessége, hogy generációkon átívelően teremtsenek pénzügyi értéket, amely nem valamilyen különleges erőforrás birtoklásából vagy magas szintű kombinatív képességeikből fakad, hanem abból, hogy képesek megújítani és átalakítani társas kapcsolataikat az irányító családon kívül és belül”. És hogy miért teszik mindezt? Berrone, Cruz, Gómez-Mejía & Larraza (2010, p. 87) szerint azért, mert a TÉV a családi vállalkozás „belső lényege, melynek megőrzése önmagában célá válik, és mély pszichológiai szinten jelen van azon családtagokban, akiknek identitása elválaszthatatlanul kötődik a szervezethez”. Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson & Spencer (2016, p. 48) definíciója

szerint a társas-érzelmi vagyon „azon nem-pénzügyi előnyök összessége, amelyeket a családtagok üzleti működésből fakadó jóllétével és érzelmi szükségleteivel azonosíthatunk”.

A családi identitás, a családi vállalkozáshoz való kötődés olyan erős pszichológiai szinten, hogy azt a családtagok hajlandók megőrizni akár pénzügyi veszteségek árán is (Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía, Makri & Larraza-Kintana, 2010). Berrone et al. (2012, p. 259) szerint „a társas-érzelmi vagyonon realizálható nyereségek és veszteségek hivatkozási alapot adnak a családi kontrollal bíró cégek stratégiai választásainak és politikai döntéseinek meghozatalához”. Christman & Patel (2012) egyenesen úgy fogalmaznak, hogy a családi vállalkozások stratégiai magatartásának elsődleges hajtóereje a TÉV elvesztésével szembeni averzió. Zellweger & Dehlen (2012) a magatartástudományi elméleti alapokra, például Kahneman & Tversky (1979) kilátáselméletére alapozva azzal a feltételezéssel él, hogy a tulajdonosok csak akkor hajlandók értékesíteni tulajdonrészüket, ha a TÉV észlelhető veszteségével arányosan kompenzálják őket. Ezek alapján a TÉV értelmezhető a tulajdonosok észlelt üzleti értékének azon részeként is, melyet pénzügyi megfontolások nem magyaráznak (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Campbell & Jerzemowska (2017) egy lengyel tőzsdei ellenséges felvásárlási kísérlet példáján keresztül szemlélte a TÉV szerepét a döntéshozatalban, a pénzügyi és nem-pénzügyi célok közötti kompromisszum megkötését szorgalmazva.

Összességében elmondható, hogy a TÉV, a széleskörűen vett nem gazdasági előnyök preferálása a családi vállalkozások legfőbb megkülönböztető ismérve a nem családi cégekhez képest, amely hatással van eltérő üzleti magatartásukra és döntéshozatalukra, valamint segít magyarázni az eltérések okát (Berrone et al., 2010, 2012; Debicki et al., 2016).

A TÉV fogalmának eddig bemutatott fontosabb jellemzőit a 2. táblázatban gyűjtöttük össze.

2. táblázat

**A társas-érzelmi vagyon fogalmának kulcselemei**

érzelem-fókusz	a családtagok üzleti működésből fakadó jólléte és érzelmi szükséglete „a családi tulajdonosok érzelmi képessége”	Debicki et al. (2016), Gómez-Mejía et al. (2011)
elválaszthatatlanság	a családi vállalkozások megkülönböztető ismérve, belső lényege a szervezethez kötődő családtagok identitásának elválaszthatatlanul része a család tulajdonosi helyzetből adódik	Berrone et al. (2010, 2012) Gómez-Mejía et al. (2007, 2010)
nem-pénzügyi előnyök	a tulajdonosok által észlelt üzleti érték pénzügyileg nem magyarázható része	Gómez-Mejía et al. (2007), Debicki et al. (2016). Astrachan & Jaskiewicz (2008)
referenciapont és hajtóerő	a stratégiai döntéshozatal és magatartás elsődleges referenciapontja, hajtóereje	Gómez-Mejía et al. (2007); Berrone (2010, 2012); Debicki et al. (2016)
megőrzése prioritás	megőrzése önmagában fontos cél megőrzendő akár pénzügyi veszteségek árán is	Berrone et al. (2010, 2012), Christman & Patel (2012)

Forrás: saját szerkesztés

## A TÉV kettős természete és teljesítményre gyakorolt hatása

A TÉV megítélésének kettőssége a családi cégek kutatásának meghatározó motívuma. Néhány példát említünk a családi cégekben megjelenő TÉV előnyökre (Gómez-Mejía et al., 2007, 2010; Jones, Makri & Gómez-Mejía, 2008; Makó et al., 2016 gyűjtése alapján):

- képesség a felhatalmazással való kísérletezésre és unortodox döntéshozatalra (például a családtagok családi cégben történő alkalmazása és irányítása, azaz nepotizmus),
- a családtagok számára a cég érzelmi értékének megőrzése,
- a valahova tartozás, érzelmek és intimitás iránti igény kielégítése,
- a családi értékek üzleten keresztül történő örökítése,
- több generációs családi hatás, befolyás megőrzése,
- a családi cég társas-érzelmi vagyonának megőrzése és gyarapítása,
- a családtagokkal szembeni altruizmus,
- a család elismertségének növelése, jóhírének erősítése,
- a családi harmónia erősítése,
- a jótékony cselekedetek társadalmi elismerése,
- a közösség és a barátok érzelmi támogatása.

A TÉV hatása azonban nemcsak pozitív, de negatív is lehet a vállalkozás működésére nézve. A családi kontroll megőrzése a nem családtag tulajdonosok érdekeibe ütközhet, ha például jövedelmező beruházástól zárkoznak el azért, mert az a családi irányításra veszélyt jelent (Miller & Le Breton-Miller, 2014, p.713).

Sharma (2004) a teljesítmény és a családi vállalkozások családi és vállalkozói dimenziójának kapcsolatát vizsgálva megállapította, hogy a kimagasló teljesítmény a családi dimenzióban jelentős érzelmi tőkefelhalmozást és a vállalkozó család ellenállóképességének magas szintjét, míg a vállalkozási dimenzióban a pénzügyi tőke felhalmozását jelenti. Az ideális természetesen az az eset, amikor mind a családi, mind a vállalkozási dimenzió erőteljesen és kiegyensúlyozottan jelen van. Ekkor a családi vállalkozás ellenállóbb a változásokkal szemben és képes az alkalmazkodásra életgörbéjének különböző szakaszain jelentkező kihívások esetén, képes a lehetőségekkel élni és összességében a hosszú távú, generációkon átívelő fennmaradásra is jobb esélye van.

Gómez-Mejía et al. (2007) szerint a társas-érzelmi vagyon fenyegetése homályos és nehezen észlelhető, így pénzügyi teljesítményre vonatkozó következményei nem egyértelműek. Ahrens (2019) arra hívja fel a figyelmet, hogy a TÉV koncepciójának önmagában nincs egyértelműen pozitív vagy negatív következménye a családi vállalkozás teljesítményére nézve. A fentebb bemutatott viselkedésalapú ügynökelmélet magyarázatot adhat a családi vállalkozás teljesítménymutatóinak következtelenségére. Például Hoffmann, Jaskiewicz, Wulf & Combs (2019) a transzgenerációs ellenőrzési szándék (transgenerational control intention, röviden TCI) és a családi vállalkozás tel-

jesítményének kapcsolatát vizsgálva arra a megállapításra jutottak, hogy a TCI hatása a cég teljesítményére attól függ, hogy kinek a szándékáról van szó. Német cégek empirikus vizsgálata támasztja alá feltevésüket, miszerint a családtag menedzserek alkalmazása rontja a teljesítményt, amikor a TCI tetten érhető menedzsmentgyakorlatukban.

Calabrò, Minichilli, Amore & Brogi (2018), Gómez-Mejía et al. (2007), Berrone et al. (2012) egyaránt azt állítják, hogy a családi vállalkozások jelentős teljesítménykockázatot hajlandók vállalni az TÉV megőrzése érdekében. Szemben a viselkedésemélet alapfeltevésével (Cyert & March, 1963), mely szerint az elvárt teljesítményszint alatt működő cégek több kockázatot vállalnak és keresik a stratégiai változásokat; a családfők hajlandók elfogadni a teljesítménykockázatot a TÉV veszélyeztetése esetén.

Az ún. teljesítménykockázati axióma megjelenik például a környezeti teljesítmény esetében (Berrone et al., 2010), amikor pozitív reputációjuk megőrzése érdekében a családi vállalkozások elfogadják a jövedelmezőség esetleges csökkenését a környezeti szennyezés visszaszorításáért. A társadalmi elismertség igénye és az érintettekkel történő bánásmód (Cennamo, Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012; Miller & Le Breton-Miller, 2005) lojális és tartós partnerkapcsolatokat eredményezhet, amely a pénzügyi teljesítményre is pozitív hatással lehet (Berrone et al., 2010).

Kellermanns, Eddleston, & Zellweger (2012) szerint azonban a TÉV egyes aspektusai negatív hatással lehetnek az érintettek aktív bevonására, Zientara (2017) pedig a TÉV kettős természetére hivatkozva megkérdőjelezi annak egyértelműen ösztönző voltát a családi cégek társadalmi felelősségvállalására.

A vállalati felelősség egy példa a TÉV Janus-arcúságára, melyet a családi vállalkozások döntéshozatala és teljesítménye vonatkozásában széles területen vizsgálnak a kutatók.

A következőkben bemutatjuk a TÉV értékelésének kettős természetét. Irányultság alapján Gu, Lu & Chung (2019) különbséget tesznek a „fókuszált TÉV” és a „kiterjesztett TÉV” között, hogy leküzdjék a TÉV túlzott egyszerűsítését. A „fókuszált TÉV” a család belső körébe tartozó tagok jólétére helyezi a hangsúlyt, míg a „kiterjesztett TÉV” a tágon értelmezett család érdekével foglalkozik. A „fókuszált TÉV” és a „kiterjesztett TÉV” teljesen különböző stratégiai preferenciákat hoz létre a családi vállalkozások számára. Például, a családi befolyás gyakorlását érzékeljük a „fókuszált TÉV” esetében és a családi dinasztíára való törekvést a „kiterjesztett TÉV” esetében. A családi befolyás gyakorlásának célja a családi irányítás megtartása a stratégiai döntések felett egy domináns koalíció biztosítása révén, míg a családi dinasztia a zökkenőmentes utódlás biztosításának célkitűzésére, a családi vállalkozás jövőbeni generációik számára történő átörökítésére utal (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

Időtáv alapján a TÉV tágon (hosszú távon) és szűken (rövid távon) értelmezett fogalmát különbözteti meg Miller & Le Breton Miller (2014), melyek közt a lényegi különbséget a 3. táblázatban foglaljuk össze.

A szűken és tágan értelmezett társas-érzelmi vagyon összehasonlítása

	Szűken értelmezett TÉV	Tágan értelmezett TÉV
<b>Tipikus TÉV-prioritások</b>	A munkahely állandó biztonsága és az erőforrásokhoz való hozzáférés minden jelenlegi családtag számára	A következő generáció motivációja és jólléte, képesség és akarat a cég előre mozdítására
<b>Legfontosabb érintettek</b>	A közvetlen család	A mindenkori család, az üzlet és annak érintettjei
<b>Kapcsolódó elméletek</b>	Ügynökelmélet és magatartási ügynökelmélet, családi altruizmus	Stewardship elmélet, érintetti elmélet és fenntarthatóság
<b>Irányítási elvek</b>	A szervezet a családtagok irányítása alatt áll, képességeiktől függetlenül.	Csak kompetens és motivált családtagok részvétele, a családtag és nem családtag vezetők aránya egyensúlyban van.
<b>Stratégiai eredmények</b>	Stratégiai konzervativizmus vagy stagnálás, ritkán történik befektetés a cégbe, kockázatkerülés, a családtagok által kivont pénzeszközök.	Bőkezű befektetés a termékekbe és folyamatokba, folyamatos befektetés a cégbe és annak megújulásába.
<b>Kereskedelmi eredmények</b>	Alacsony növekedés és hosszú élettartam.	Magas növekedés és hosszú élettartam.
<b>TÉV-eredmények</b>	Nepotizmus, beágyazódás, családi kontroll a cég fölött.	A család büszkesége az érintettekkel és közösségekkel való kapcsolatára és a számukra nyújtott ajánlatokra.

Forrás: saját szerkesztés Miller & Le Breton-Miller (2014, p. 717) alapján

Ezen ismertetett tipológiák felosztják a TÉV-prioritásokat aszerint, hogy rövid távú előnyökkel járnak a szűk család számára, vagy tartósabb előnyöket jelentenek nem csupán a család, de az érintettek szélesebb köre számára, ezáltal segítenek összekapcsolni a TÉV prioritásait a családi vállalkozások különböző elméleti perspektíváival.

### A TÉV (m)értéke és prioritásainak változása

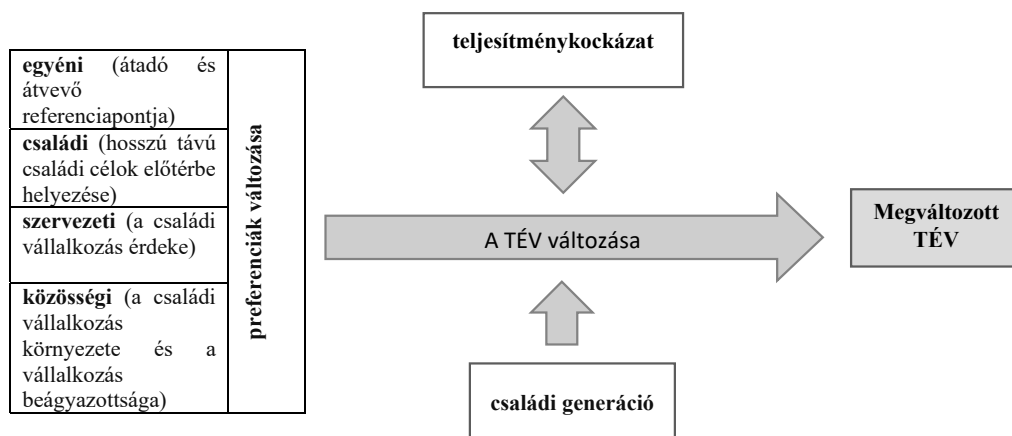
Kutatásunk során kiemelt hangsúlyt fektettünk a társas-érzelmi tőke változásának vizsgálatára. A szakirodalom-elemzés alapján felállítottunk egy elméleti modellt (lásd: 2. ábra) a TÉV többgenerációs cégekben bekövetkező változásának magyarázatára. A modell alapján a TÉV a különböző szintű preferenciák változásának hatására maga is változik. A hatást befolyásolja a család adott generációja. A vállalt teljesítménykockázat és a TÉV változása között pedig kétirányú egymásra hatás azonosítható.

A következőkben kifejtjük, hogyan jutottunk a fenti modellel megalkotásáig.

A szakirodalomból kirajzolódik, hogy a TÉV megőrzése prioritást élvez a családi vállalkozásokban, akár gazdasági veszteségek árán is. A társas-érzelmi vagyon megőrzésének egyik legfontosabb mechanizmusának tartja Naldi, Cennamo, Corbetta & Gómez-Mejía (2013), ha a kontrollt gyakorló család családtag ügyvezetőt nevez ki. Vardaman & Gondo (2014) munkájában az imázselméletre alapozva arra hívja fel a figyelmet, hogy a belső TÉV (az ellenőrzés és a befolyás fenntartása a mindennapi tevékenységek során) és a külső TÉV (a vállalkozás jóhírének megítélése) konfliktusban áll egymással a családi vállalkozások döntéshozatalában. Alapvetően a belső TÉV a döntéshozatali vezérfonal, a külső TÉV megőrzése akkor válik prioritássá, ha a TÉV megőrzése a szervezet identitását és hírnevét veszélyezteti.

2. ábra

A TÉV változására ható tényezők a többgenerációs családi vállalkozásokban



Forrás: saját szerkesztés



A TÉV preferenciái nem csak szervezeti, de egyéni szinten, akár egyazon család különböző tagjainál (Miller & Le Breton-Miller, 2014) is jelentősen változhatnak. A különböző családi vállalkozások esetében a családi tulajdonosok TÉV-preferenciái szintén eltérhetnek. Zellweger & Dehlen (2012) a kognitív pszichológia alapján személyes, helyzet- és célorientált tényezőkkel magyarázzák, hogy miért elfogultabb néhány családi tulajdonos a tulajdonosi részesedést illetően, mint mások. Felmerülhet, hogy a családon belüli utódlást, mint pénzügyileg irracionális döntést vizsgáljuk, ha azt elsősorban a TÉV elvesztésének elkerülése motiválta. Bövers & Hoon (2020) kétféle személyes TÉV-prioritást tárt fel: az eredményeket és a kapcsolatokat érintő prioritásokat. A szerzők javaslata szerint ezek a különféle típusú TÉV-prioritások jó előrejelzést adnak az alapítói cég családi vállalkozássá történő átalakulásának magyarázatához.

Ruf, Moog & Rius (2020) szerint az egyéni és a kollektív (családi, családi üzleti) értékek jelentik a TÉV-vezérelt viselkedés fő mozgatórugóit, amelyek az idők folyamán változnak, a családtagok idővel a TÉV más dimenzióját helyezhetik fókuszba, amelyet ezután képviselnek a családi vállalkozásban meghozott stratégiai döntésekben.

A TÉV értelmezésének egyéni, családi és szervezeti szintről történő kiterjesztése mellett érvel Kurland & McCaffrey (2020), akik a közösségi TÉV elméletének megfogalmazására tesznek javaslatot. Az általuk – Pennsylvániában – vizsgált családi gazdaságok tulajdonos-vezetői kiemelten kezelik a termékeny földterületen történő gazdálkodás megőrzését és a régióban élő gazdálkodói közösség védelmét a gazdasági, és bizonyos esetekben a családi érdekekkel szemben. Vagyis megállapításuk szerint a tulajdonos-vezetők TÉV-je magában foglalja azt a közösséget, amelybe a család be van ágyazva. Hasonló eredményre jutott szerző Chandler, Mosolygó-Kiss & Heidrich (2019) hazai, többgenerációs családi borászatok tulajdonos-vezetői körében végzett empirikus vizsgálatában, ahol a családok jövőképe elválaszthatatlan volt a borrégió jövőképétől, a természet és a tradíciók tisztelete pedig megalapozta a környezetre gyakorolt hatásukat.

Propozícióink ezek alapján:

P1. Az egyéni preferenciák változásának (az átadó és az átvevő referenciapontja változásának) következtében a TÉV is változik.

P2. A családi preferenciák változásának (a család generációváltáskor felerősödő hosszú távú érdekeinek) következtében a TÉV is változik.

P3. A szervezeti preferenciák (a családi vállalkozás érdeke, belső vagy külső TÉV-fókusz) változásának következtében a TÉV is változik.

P4. A közösségi preferenciák (a vállalkozás környezetének érdeke, a vállalkozás beágyazottsága) változásának következtében a TÉV is változik.

A TÉV preferenciáinak meghatározása mellett a mérés megalapozott módszerére is igény mutatkozik a kutatók körében, melynek érdekében már számos kvalitatív és kvantitatív eszközt dolgoztak ki. Ezek közül most csupán a szemi-szisztematikus lekérdezés során megjelent két módszert ismertetjük röviden. Berrone et al. (2012)

kidolgozták a TÉV közvetlen mérésére szolgáló ötdimenziós FIBER-skálát, mely a következő alkotóelemekből áll: F – családi kontroll és befolyás, I – a családtagok azonosulása a céggel, B – társadalmi kapcsolatok erősítése, E – a családtagok érzelmi kötődése, R – a családi kötelekek megújítása dinasztikus utódlás útján. A FIBER-skála a TÉV közvetlen és sokdimenziós mérőeszközének elméleti modellje. Ezt a koncepciót Hauck et al. (2016) munkájában empirikus validálás alá vetette. A FIBER megmaradt elemeiből létrejött a REI-skála, amely kilenc elemet tartalmaz, mérve azokat a legfontosabb affektív adottságokat, amelyek egy vállalkozás irányításának családi kontrolljából eredhetnek. A vizsgálat eredményének kiterjesztheségét korlátozhatja, hogy csak német és osztrák családi vállalati mintát vizsgáltak a kutatók.

A TÉV kiterjesztési szintjei, változó prioritásai és mérhetősége kapcsán felmerül a kérdés, hogy a prioritások vagy akár a TÉV (m)értékének változása miként azonosítható a családi vállalkozásokban, különösképpen, ha azt több generáció együttműködése során vizsgáljuk.

### A társas-érzelmi vagyon változása generációról generációra

Berrone et al. (2012) TÉV mérhetőségét vizsgáló munkájában számos érdekes és korábban még nem vizsgált kutatási kérdést tett fel, többek között a TÉV és a többgenerációs családi cégek kapcsolatáról. Ezek között szerepelt: *Hogyan változik a TÉV generációról generációra? Hogyan befolyásolja a TÉV szerepét az adott családi generáció?* Ezen a kérdéseket kibontva, érdemes megvizsgálni, hogyan változik a TÉV-dimenziók értéke és mértéke, a döntéshozók döntéshozatali referenciapontja annak függvényében, hogy a család mely generációja irányítja a vállalkozást. Úgy véljük, a TÉV (m)értékének változása kapcsán a hogyan mellett a miértre is érdemes kitérni. A TÉV-koncepció dinamikus megközelítése adhat magyarázatot arra, hogy a társas-érzelmi vagyonra miért nem statikus erőforrásként, és miért dinamikus változóként kell tekintenünk, ami a TÉV generációváltás során bekövetkező változását is magyarázza.

### A TÉV dinamikus megközelítése

Chua, Chrisman & De Massis (2015) kritizálja a TÉV-et azon egyszerűsége miatt, hogy nem tesz különbséget az állandó és a változó tényezők között és alapvetően az állandóakra fókuszál a változók helyett. Cennamo et al. (2012) szintén a TÉV statikus megközelítése ellen, egy dinamikus koncepció alkalmazása mellett érvel. Shen (2018) kilátásméletre alapozott dinamikus TÉV-modelljében a TÉV nem statikus, azaz növekedhet vagy csökkenhet (ld. 4. táblázat). A döntéshozatali referenciapont eltolódása megváltoztatja a TÉV keretét és értékét, így az nyereségként vagy veszteségként szerepelhet különböző üzleti forgatókönyvek esetén.

Strike, Berrone, Sapp & Congiu (2015) szerint a TÉV dinamikus megközelítése növeli annak prediktív erejét, lehetővé téve, hogy különböző dimenziók élvezzenek prioritást a szervezet életének különböző szakaszaiban.

Tekintsünk példaként az ügyvezető nyugdíjazási idejétől függően változó döntéshozatali referenciapontokra. A családi cégek hosszú távú orientációját vizsgálva Strike et al. (2015) megkérdőjelezi azt a nézetet (Gómez-Mejía et al., 2011; Miller, Le Breton Miller & Lester, 2010), miszerint a nyugdíjazás közelében lévő vezetők kerülnek a családi irányítást, rutint és értékeket veszélyeztető akvizíciókat, és alapvetően elengedik a kockázatos, hosszú távú stratégiai döntéseket, és helyettük olyan döntésekre összpontosítanak, amelyek megerősítik saját rövid távú önös érdekeiket. Strike et al. (2015) megállapítása szerint a TÉV kontroll-dimenziója épp a nyugdíjtól időben távol fontos, és a családi cégek nyugdíjas korú vezetői – a nem családi cégek nyugdíjas korú vezetőivel ellentétben – jobban aggódnak a jövő generációnak átadható transzgenerációs kontroll és örökség miatt, ezért nyitottabbá válnak az akvizíciók és a nemzetközi növekedés, tehát alapvetően kockázatosabb stratégiai döntések felé, mint korábban, mely által úgy vélik, az új generációnak is jó helyet, belépési lehetőséget biztosítanak.

4. táblázat

**A statikus és dinamikus TÉV összehasonlítása**

	Statikus TÉV	Dinamikus TÉV
A TÉV természete	A TÉV statikus adottság és kollektív egész	Az TÉV különböző módokon növekedhet vagy csökkenhet a dimenziók és a különböző családtagok között
Családi vállalkozás hozzáállása a TÉV-hez	A családi vállalkozások megőrzik a TÉV-et, ami pozitív és előnyös számukra.	Az TÉV lehet pozitív vagy negatív, és nyereségként vagy veszteségként is kertezhető.
A TÉV magatartási kimenete	Nem magyarázza a heterogenitást családi vállalkozások körében.	A referenciapont eltérő lehet bizonyos helyzetekben.

Forrás: saját szerkesztés Shen (2018, p. 63) alapján

Li, Au, He & Song (2015) kínai reprezentatív mintán végzett empirikus kutatása alapján a családon belüli utódlási szándékkal rendelkező családi tulajdonosok motiváltak a TÉV felhalmozására vagy megőrzésére. Mivel a vállalati filantrópia kritikus módszer a családi irányítás alatt álló vállalatok számára a TÉV felhalmozásához vagy fenntartásához, a családon belüli utódlási szándékkal rendelkező családi tulajdonosok nagyobb valószínűséggel vállalnak vállalati filantróp tevékenységet.

A cég transzgenerációs irányításának szándéka befolyásolhatja a családi célokat és magatartást (Chua et al., 1999). Shen (2018) szerint a dinamikus TÉV-modellben a hosszú távú családi célok változtatják meg a TÉV keretét. A hosszú távú családi célok relatív jelentőségének növe-

kedésével a család tulajdonos-vezetői hajlamosak olyan tevékenységeket támogatni, amelyek hosszú távon növelik a TÉV-et még akkor is, ha rövid távon veszélyeztetik azt (Chrisman & Patel, 2012). Például a dinamikus TÉV-modell szerint rövid távon a TÉV veszteséget szenved diverzifikáció esetén, azonban hosszú távon nyereséget hoz, mivel a diverzifikáció megkönnyíti az TÉV megőrzését és növelését (Shen, 2018).

Propozíció:

P5: A generációváltást megelőzően a hosszú távú családi célok felértékelődnek, így a TÉV változásának fontos mozgatórugóivá válnak: a döntéshozatal befolyásolva rövid távon veszélyeztetik, hosszú távon növelik, ezáltal dinamikusn változóvá teszik a TÉV-et.

A hazai, TÉV mérésére vonatkozó kutatások közül megemlíjtük Németh (2017) munkáját, aki disszertációjában FIBER-skálára alapozott faktoranalízissel vizsgálta, hogy az első generációs családi vállalkozások társadalmi-érzelmi vagyona eltér-e a többgenerációs családi vállalkozásokétól. Arra az eredményre jutott, hogy a TÉV képes változni, és az első generációs családi cégek a családi kötődés (harmónia) és a külső szociális kötődés tekintetében, a többgenerációs családi vállalkozások a család stratégiai elköteleződése, a belső szociális kötődés és a családi értékek tekintetében bírnak többletvagyonnal a másikkal képest. Németh (2017) kutatása során rámutatott arra is, hogy a családi vállalkozások jövedelmezősége, növekedési üteme pozitívan korrelál a TÉV mértékével.

Propozíció:

P6: A család adott generációja hatással van a TÉV változására.

**A családi kontroll megőrzésének hatása a teljesítményre a többgenerációs családi vállalkozásokban**

A családi kontroll generációkon átívelő megőrzése dinasztikus utódlás révén a családi cégek legfontosabb célja (Chua et al., 1999; Zellweger, Kellermanns, Chrisman & Chua, 2012), amely elősegítheti további TÉV-céljaik elérését (Chrisman et al., 2012; Minichilli et al., 2014), biztosíthatja versenyelőnyüket (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003) és hosszú távú fennmaradásukat (Berrone et al., 2012; Miller & Le Breton-Miller, 2014). Bár ezek a sajátosságok a TÉV-célok pénzügyi teljesítményre gyakorolt pozitív hatását sejtetik, ezt a feltevést már szélesebb perspektívában árnyaltuk a TÉV kettős természete fejezetben, most pedig az utódlás vonatkozásában vizsgáljuk, melyet Shen (2018) szerint kontextuális kétértelműség vesz körül.

A transzgenerációs kontroll megőrzési szándéka a pozitív megközelítés szerint előnyös a cég teljesítménye szempontjából (Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Hazai mintán vizsgálva Wisest (2020) azt találta, hogy a családon belüli utódlási szándék és a gazdálkodási teljesítmény között gyenge, de egymást erősítő kapcsolat van.

A transzgenerációs kontrollhoz kapcsolódó családiaság fogalma olyan egyedi és értékes családi alapú erőforrásokra utal, amelyek hozzájárulnak a családi cégek ver-

senyelőnyéhez (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003).

Calabrò et al. (2018) szerint a nepotizmust erősítő primogenitúra (ti. születési sorrend) követésének valószínűsége növekszik az utódlásban, amikor a TÉV hatása magas, azonban a teljesítmény az aspirációs szint alatt marad. A magas TÉV-vel rendelkező és az aspirációs szint alatt teljesítő családi vállalkozásnál a családi vezető inkább a félelmekre (a túlélésre), nem pedig a reményekre (törekvésekre) fókuszál (March & Shapira, 1992; Ref & Shapira, 2017), azaz a TÉV prioritásai hatványozottan előtérbe kerülnek a családi vállalkozás sérülékenysége esetén.

Firfiray, Cruz, Neacsu & Gómez-Mejía (2018) szerint a nepotizmus egyedülálló előnyöket kínál a családi vállalkozások számára. A nepotizmus értékes azon családi tulajdonosok körében, akik nagy hangsúlyt fektetnek a családi kötelek megújítására, mivel ez különleges képességet jelent a családtagok közötti ismeretek fejlesztésére és átadására (Le Breton-Miller & Miller, 2015). Heidrich, Mosolygó-Kiss & Chandler (2019) a családi humán tőke és a belső tudástranszfer egyedi jelentőségét hangsúlyozzák az utódlásra történő felkészülés kapcsán.

Strike et al. (2015) szerint a TÉV-et maximalizáló stratégiai döntésekhez nemcsak a család tulajdonjoga, hanem a család bevonása is szükséges. A családtag vezetői kinevezése elősegítheti a család számára a transzgenerációs utódlási szándék iránti érzelmi vágyának teljesítését (Morgan & Gómez-Mejía, 2014; Zellweger et al., 2012). Alapvetően az áradók részéről a leszármazott családtagok választása preferált a vezetői pozíciók betöltésére a család örökségének megőrzése érdekében, még akkor is, ha nem biztos, hogy ők a legfelkészültebbek a feladatra (Handler, 1994).

A negatív hatásokat képviselő tanulmányok szerint a transzgenerációs kontroll megőrzésének szándéka azáltal rontja a cég teljesítményét, hogy domináns stratégiai referenciaponttá válik a döntéshozatalban, függetlenül a cég teljesítményére vonatkozó potenciális következményektől (Chrisman et al., 2012; Kellermanns et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007 in Minichilli et al., 2014). Például a családi vállalkozások a nem családi vállalkozásokhoz képest alapvetően kerülnek a diverzifikációt (Gómez-Mejía et al., 2010; Shen, 2018), és a TÉV védelme érdekében felhagynak olyan nyereséges vállalkozásaik működtetésével, amelyek felhívhatják a családi kontrollt (Gómez-Mejía et al., 2007).

Minichilli et al. (2014) alapján a vezetés családon belüli utódlása a teljesítményre nézve negatívnak tekinthető, jelentős dilemmát okozva a szervezeti és családi oldal prioritásai: az áradóban versengő pénzügyi és társas-érzelmi referenciapontok közti választás kapcsán. Ideálisnak a nem-családtag vezetők széles körből történő kiválasztását tartják, a tehetség és a humán tőke maximalizálása, valamint a TÉV-alapú elfoglaltság minimalizálása érdekében. Az utód kiválasztásával kapcsolatban Yu, Stanley, Li, Eddleston & Kellermanns (2020) felhívja a figyelmet arra, hogy a távolabbi rokoni kapcsolatban álló cégtulajdonosok nagyobb valószínűséggel neveznek ki nem családtag vezetőket a cég élére, mint a közeli (vérségi) rokonságban

álló tulajdonosok. Minichilli et al. (2014) alapján a család jelenléte, kontrollgyakorlása az igazgatóságban rontja az egyensúlyi utódlási mechanizmus hatékonyságát azáltal, hogy túl nagy hangsúlyt fektet a TÉV-re, vagy negatív dinamikát teremt.

Mivel a családi kötelezettségek teljesítése inkább vérségi, mintsem szigorúan kompetenciaalapon történik, a nepotizmus következménye inkompetens vezetők kinevezése is lehet (Mehrotra, Morck, Shim & Wiwattanakang, 2011). Pénzügyi szempontból a családi kapcsolatokon alapuló toborzási döntések meghozatala a tehetség és/vagy a vezetői törekvés hiányához (Gómez-Mejía, Nunez-Nickel & Gutierrez, 2001; Stulz, 1988), diszfunkcionális konzervatívizmushoz, képzettség nélküli menedzsmenthez és stratégiai komplikációkhoz vezethet (Miller & Le Breton-Miller, 2014). A családi tulajdonosok gyakran azért sem hajlandók nem családi menedzserek felvételére, mivel ez a TÉV-ben bekövetkezett veszteséget jelenthet (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks & Voordeckers, 2015).

Ferrari (2020) a családi cégek utódlásának diszfunkcionális magatartási mintáit gyűjtötte össze kvalitatív kutatásában. Eszerint a családhoz fűződő kötelek megújítása dinasztikus utódlás révén a TÉV-dimenzió a családon belüli átadást jelöli ki utódlási szándékként, azonban más TÉV-dimenziók szerepet játszhatnak annak nem szándékolt diszfunkcionális kimenetében, ezáltal aláásva az üzlet jövő generációinak történő átadását mind szervezeti, mind családi és egyéni szinten (Ferrari, 2020; Berrone et al., 2012).

A családi vállalkozás hosszú távú TÉV-prioritásainak (különösen a családi kontroll megőrzésének) érvényesítése és teljesítményének változása között tehát alapvetően enyhe pozitív korreláció figyelhető meg. Ugyanakkor, a TÉV kettős természete és teljesítményre gyakorolt hatása fejezetben ismertetettekkel egybevetve, az alábbi proposíciót fogalmazzuk meg:

P7: A TÉV veszteségének veszélye a családi vállalkozásokban vállalt teljesítménykockázat növekedését vonja maga után, ami visszahat a TÉV megőrzésére. Amennyiben domináns stratégiai referenciaponttá válik a TÉV megőrzésének szándéka, a teljesítményre gyakorolt hatása negatívvá válik.

Úgy véljük, a családi vállalkozások utódlásának legnagyobb paradoxona éppen ez, hogy míg a transzgenerációs kontroll megőrzésének szándékát magyarázza értekeik és hosszú távon működésük, mégis, ronthatja teljesítményüket azáltal, hogy döntően a TÉV-célok prioritásaira támaszkodnak a vezetők döntéshozatalkor.

A szakirodalom-feldolgozás alapján felállított elméleti modellünk a TÉV többgenerációs cégekben bekövetkező változásának modellezésére, elsősorban a TÉV dinamikus megközelítésére alapoz, melyet további finomításra és empirikus tesztelésre javasolunk. A család adott generációjának befolyásáról a TÉV változására korlátozottan áll rendelkezésre információ a szakirodalomban, ezek további vizsgálatát javasoljuk. Érdemesnek tartjuk továbbá a családi vállalkozás életciklus befolyásának vizsgálatát.

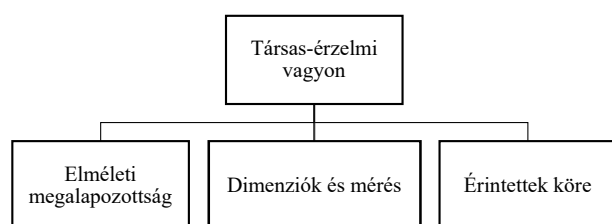


## A társas-érzelmi vagyon elméletének kritikái és jövőbeni lehetőségei

Gómez-Mejía et al. 2007-es cikke óta egyre nagyobb hangsúlyt kapott a társas-érzelmi vagyon vizsgálata, olyannyira, hogy több szerző is domináns elméleti paradigmává válását hangsúlyozza a családi vállalkozások kutatásában (Miller & Le Breton-Miller, 2014; Vandekerkhof et al., 2015). Ugyanakkor sok kritika is éri a koncepció megalapozottságát és érvényességét, melyeket úgy véljük, nem lehet figyelmen kívül hagyni. A TÉV koncepcióját érintő kritikák három nagy csoportba sorolhatók (lásd 3. ábra).

3. ábra

### A társas-érzelmi vagyon koncepciójának kritizált alkotóelemei



Forrás: saját szerkesztés

### Az elmélet alapjait kritizáló kutatások

A kritikai munkák jelentős része az elméleti alapok hiányosságára hívja fel a figyelmet. Razzak, Mustamil & Bakar (2020), valamint Cruz & Arredondo (2016) szerint, amennyiben a TÉV-megközelítés célja, hogy a családi vállalkozáskutatás területén domináns elméleti paradigmává váljon, akkor a kutatóknak vissza kell térniük annak magatartástudományi alapjaihoz. Ennek érdekében Cruz & Arredondo (2016) azt szorgalmazzák, hogy a kutatók a TÉV-megközelítés mikroalapjainak megértésére törekedjenek. Nordqvist (2016) felhívásukra a szimbolikus interakcionizmus megközelítésével válaszolt, mely szerint a társadalmi-szimbolikus tulajdonjog fogalma és a tulajdonosi jogalkotás folyamata azon alapszik, hogy a családi és nem családi szereplők miként értelmezik és cselekednek olyan konkrét irányadó értékek és érdekek alapján, amelyek az egyes családi vállalkozások mikroszintjét alkotják.

Hasenzagl, Hatak & Frank 2018-as Entrepreneurship Theory and Practice cikkében arra hívja fel a figyelmet, hogy a legitimitás megállapításához a kutatóknak alá kell támasztaniuk, hogy a TÉV több, elméleti szinten koherens feltételezésen alapszik. A TÉV elméleti alapjainak kritikai megkérdőjelezése alapján rendszerelméleti megközelítést javasolnak a szerzők annak átgondolására.

A TÉV fogalmával és eddigi fejlődésével foglalkozó Family Business Review különszámban Brigham és Payne (2019) odáig mentek a kritikus szemléletben, hogy megkongatták a vészharangot a téma elméleti és empirikus megalapozottsága felett is. Szerintük az elméleti keretrendszer tisztázatlansága és megbízhatósági problémák az egész témakör hitelességét áthatják alá. Dilemmáikat a következők mentén foglalják össze: koncepcionális prob-

lémák (például, hogy a nem családi vállalkozásoknál is értelmezhető a fogalom), keretrendszer-problémák (behaviorista vagy diszpozicionális; uni- vagy multidimenzionális) és dimenzionális problémák (melyek azok és hogyan kapcsolódnak egymáshoz).

### A TÉV dimenzióira és mérésére irányuló kritikák

Brigham és Payne (2019) felvetésére Swab, Sherlock, Marlin & Dibrell (2020) szakirodalom-elemző munkájában válaszol, áttekintve a családi üzleti szakirodalmat a TÉV alkalmazásával és annak FIBER-keretrendszeren keresztül történő kiterjesztésével kapcsolatban. A FIBER dimenzióit felosztják aszerint, hogy szándékra (I,B,E) vagy képességre (F,R) irányulnak.

A TÉV mérésével foglalkozó cikkek jelentős része a FIBER (Berrone et al., 2012) dimenzióival dolgozik, noha a – cikkünkben korábban ismertetett – REI skála (Hauck et al., 2016) a validálás során annak csupán három dimenzióját fogadta el, továbbá kettő alapos átdolgozására tett javaslatot. A TÉV mérésének kihívásaival számos kutató foglalkozik, melynek következtében egyre finomodik annak validitása. Példaként említhetjük Debicki et al. (2016) munkáját, akik a pszichometriai megalapozottság hiányát kritizálva bevezették a TÉV fontossági skálát (SEWi scale), mely egy olyan eszköz, amely lehetővé teszi a társas-érzelmi vagyon fontosságának közvetlen mérését a következő dimenziók segítségével:

- a család kiválósága,
- a család folytonossága,
- a család gazdagítása.

### Az érintettek körére vonatkozó észrevételek

Kushins & Behounek (2020) Journal of Family Business Strategy-ben megjelent cikke számos, magától értődő feltételezést kritizál a családi vállalkozások kutatásában. Először is, árnyalják a család definícióját – amelyet a legtöbb családi vállalkozás kutatásában implicit módon heteroszexuális, házastársi családként definiálnak – azzal, hogy megvitatják a családok meghatározásának társadalmi-jogi, szociálbiológiai és szerepalapú módjait. A téma komplexitását figyelembe véve, kritikai szociológiai módszereket javasolnak az értékutatásra a családi vállalkozás jelenségének mélyebb megértése és a területi dichotómiáin való túllépése érdekében.

Jiang, Kellermanns, Munyon & Morris (2018) szociálpszichológiai szakirodalomelemzésükre alapozva a TÉV kutatásait kritikával illették azért, mert azok nem értékelik közvetlenül a családtagok helyét és TÉV mozgatórugóit.

Schulze (2016) kommentárjában arra hívja fel a figyelmet, hogy az a gondolat, hogy a TÉV alakítja a döntéshozatalt a tulajdonos által ellenőrzött és irányított családi cégekben, a hasonlóan működő, nem családi cégek esetén is igaz. A szerző átfogó következtetése az, hogy számos dimenzió létezik, amelyekben a családi érdekek lényegesen megváltoztatják a döntéshozatalt, de vannak mások, amelyekben a család valószínűleg mérséklő, esetleg elnyomó szerepet játszik. Ennek meglepő következménye, hogy elképzelhető, nem önmagában a TÉV különbözteti

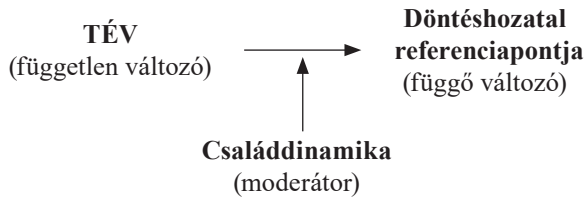


meg a családi vállalkozásokat a nem családiaktól, hanem az, hogy miként változtatja meg a családi dinamika a TÉV befolyását az érdekek kimenetére.

Annak felismerése, hogy a személyes és családi TÉV-nek közös alapja van, lehetővé teszi, hogy élesebbé tegyük a kutatási fókuszot, és áttérjünk arról a kérdésről, hogy a TÉV hogyan változtatja meg a családi cégek döntéshozatalát arra kérdésre, hogy a családtagok jelenléte hogyan változtatja meg a TÉV hatását a döntéshozatalra a tulajdonos által ellenőrzött és a tulajdonos által irányított cégekben (4. ábra).

4. ábra

**A családdinamika befolyásoló szerepe az értékek/érdekek szerinti választásra**



Forrás: saját szerkesztés Schulze (2016) alapján

Néhány kutatás kitér arra a látszólag elhanyagolt aspektusra, hogy a családi cégek változatos méretben érintettek a TÉV befolyása által. Peng, Sun, Vlas, Minichilli & Corbetta (2018) a nagyvállalatok családi tulajdonjogának és ellenőrzésének intézményalapú szemléletét vázolják, kiemelve az intézményalapú érvek beemelésének szükségességét a TÉV-kutatásokba. Brannon & Edmond (2016) a TÉV mikro- és kisméretű családi cégek esetében történő tanulmányozásának szükségességét szorgalmazzák, amerikai családi gazdaságok példájával alátámasztva ennek relevanciáját.

Úgy véljük, az ismertett kritikák a család fogalmára, valamint a TÉV elméleti alapjaira, keretrendszerére és tudományfilozófiai megközelítésére összpontosítva fontos, elméleti szempontból összetett kérdéseket nyújtanak ahhoz, hogy a TÉV-konceptió legitimitációját követően transzformatív kutatások indulhassanak meg a családi vállalkozás területének előmozdítására.

**Konklúzió**

A családi vállalkozások kutatói szerint a TÉV-konceptió mára önálló, domináns kutatási paradigmává vált (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012; Miller & Le Breton Miller, 2014; Vandekerckhof et al., 2015). A családi cégek gyakran nem-pénzügyi referenciapontokat használnak kockázattal járó stratégiai döntéseik meghozatalához, ami fontos megkülönböztető ismérvük (Gómez-Mejía et al., 2011; Berrone et al., 2012). Ez a magatartás a TÉV gyarapodására pozitívan és negatívan egyaránt hathat, és akár a cég túlélését is veszélyeztetheti (Gómez-Mejía et al., 2011; Berrone et al., 2012; Minnichilli, 2014).

A családi vállalkozások pénzügyi és nem-pénzügyi céljai, valamint teljesítménye közti kapcsolat vizsgálata

a TÉV-ről folyó diskurzus domináns témája. A TÉV és a teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kutatások jellemzője a Janus-arcúság. Míg egyes tanulmányok a TÉV olyan aspektusait mutatják be, amelyek pozitívak a család szempontjából (pl. Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011), mások azt mutatják, hogy a TÉV negatív hatással, így nemkívánatos, sőt káros következményekkel jár néhány családtag és a cég számára (pl. Kellermanns et al., 2012; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Minichilli et al., 2014). Zientara (2017) azt javasolja, hogy a TÉV-re ne holisztikus, stratégiai megközelítésként tekintsünk, inkább szelektív és instrumentálisként.

Bár a generációváltás a családi vállalkozások legfontosabb nem gazdasági céljaként is értékelhető, úgy tűnik, hogy ez a legkritikusabb tényező is (Ferrari, 2020). A TÉV-perspektíva, amely érzékeny a kontextusra és a vezetői cselekedetek magatartási aspektusára (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998), az ügynökélet feltételezéseit felhaztatva az érzelmi kötődést, az azonosulást és a valahova tartozást az utódlás kritikus tényezőjévé tette (Minichilli et al., 2014).

Berrone et al. (2012) felvetésére reflektálva munkánkban kitértünk arra, hogy a többgenerációs vállalkozásokban változhat-e, és ha igen, hogyan és miért a TÉV (m) értéke. Jelen tanulmány egyik fő következtetése, hogy szükségszerű a TÉV statikus értelmezésén történő túllépés, és a vizsgálat kiterjesztett értelmezése. Shen (2018) dinamikus TÉV-modellje alapján a TÉV-re folyamatosan változó értékkészletként tekintünk, ami különböző módon növekedhet vagy csökkenhet, és egyaránt kereteshető nyereségként vagy veszteségként különböző üzleti kontextusokban. Fontos megállapítás, hogy a TÉV mértéke és dimenzióinak relatív fontossága változhat egyazon család cégportfóliójának különböző cégei között, illetve egyazon család különböző tagjai között, de akár egyazon személy esetében is eltolódhatnak a referenciapontok különböző időtávokon és döntési helyzetekben (DeTienne & Chirico, 2013; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Strike et al., 2015; Shen, 2018). A dinamikus TÉV-modellre alapozva a generációváltó családi vállalkozások esetében keretrendszerbe foglaltuk a TÉV változására ható tényezőket, propozíciókat megfogalmazva és saját elméleti modellt alkotva, melyet tesztelésre javasolunk.

A kritikai megközelítés szempontjait összefoglalva elmondható, hogy a fogalmi rendszerezés, a mérés validálásának módszertani és értelmezési dilemmáinak feloldása, valamint az érintettek körének tisztázása erősítheti a TÉV-konceptió tudományos létjogosultságát. A tématerület konstruktív irányzatai elősegítik a TÉV elméletének koherens és elmélyült megértését és elhelyezését a családi vállalkozások kutatásában, ezzel részben kijelölve a jövőbeni releváns TÉV-kutatások irányát.

**Felhasznált irodalom**

Ahrens, J.P. (2019). The Succession Question and the Family Firm – A Theoretical, Conceptual, and Historical Reflection. In *The Entrepreneurship SIG at the European Academy of Management: New Horizons with*

- Strong Traditions*, vol.2 (pp. 109-139). Charlotte, NC: Indormation Age Publishing.
- Astrachan, J. H. & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L.R. (2012). Socio-emotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza, M. (2010). Socioemotional wealth and organizational response to institutional pressures: do family controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bövers J. & Hoon C. (2020). Unpacking socio-emotional wealth: Exploring the origins of affective endowment in founder firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(1), 32-53. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.106945>
- Brannon D.L., & Edmond V.P. (2016). A socioemotional wealth perspective in small family firms. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1), 51-64. <https://www.proquest.com/docview/1804900197?pq-origsite=scholar&fromopenview=true>
- Brigham, K. H., & Payne, T. (2019). Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity. *Family Business Review*, 32(4), 326-329. <https://doi.org/10.1177/0894486519889402>
- Calabrò, A., Minichilli A., Amore M.D., & Brogi M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Campbell, K., & Jerzemowska, M. (2017). Contested takeovers of family firms and socioemotional wealth: a case study. *Baltic Journal of Management*, 12(4), 447-463. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2016-0277>
- Cennamo C., Berrone P., Cruz C. & Gómez-Mejía L.R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1153- 1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chandler, N., Mosolygó-Kiss, Á., & Heidrich, B. (2019). Transferring Responsible Leadership: the Manifestation of Responsible Leadership Characteristics During Family Business Succession. *Academy of Management Global Proceedings*, Vol. Slovenia, No. 2019. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amgblproc.slovenia.2019.0144.abs>
- Chrisman, J. J., Chua, J.H., Pearson, A.W. & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J.J. & Patel, P.C. (2012). Variation in R&D investment of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173–182. <https://doi.org/10.1111/etap.12155>
- Chua, J.H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family firm by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cruz C., & Arredondo H. (2016). Going back to the roots of socioemotional wealth. *Management Research*, 14(3), 234-243. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2016-0678>
- Cruz C., Firfiray S., & Gómez-Mejía L.R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (hrm) in family-controlled firms. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 159-217. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030006](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030006)
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963/1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2nd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- DeTienne, D.R., & Chirico, F. (2013). Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297-1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>
- Farkas, G. (2018). Effects of agency theory and behavioral agency model. *TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 10(32), 16-25. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13158>
- Ferrari, F. (2020). Exploring the side effects of socioemotional wealth. A multilevel analysis approach to the dysfunctional dynamics in family business succession. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(1), 128–146. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.10028726>
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., & Gómez-Mejía, L.R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.008>
- Gómez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth pres-

- ervation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.  
<https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gómez-Mejía, L.R., Takacs-Haynes, K., Nunez-Nicker, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95.  
<https://doi.org/10.2307/3069338>
- Gu, Q., Lu, J. W., & Chung, C.-N. (2019). Incentive or Disincentive? A Socioemotional Wealth Explanation of New Industry Entry in Family Business Groups. *Journal of Management*, 45(2), 645–672.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316678450>
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hasenzagl R., Hatak I., & Frank H. (2018). Problematizing socioemotional wealth in family firms: a systems-theoretical reframing. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1-2), 199-223.  
<https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1401123>
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and –managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Heidrich, B., Csákné Filep, J., & Mosolygó-Kiss, Á. (2018). *Do first swallows make a summer? On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary*. Budapest LAB Working paper series. [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1\\_zart.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1_zart.pdf)
- Heidrich, B., Mosolygó-Kiss, Á., & Chandler, N. (2019). *Ready or not here I come! A study of the knowledge element of human capital in family business to gauge successors' readiness for intra-family takeover* [Conference paper]. 4<sup>th</sup> International Family Business Research Forum, Monaco. [https://www.researchgate.net/publication/332556057\\_Ready\\_or\\_not\\_here\\_I\\_come\\_A\\_study\\_of\\_human\\_capital\\_in\\_family\\_business\\_to\\_guage\\_successors'\\_readiness\\_for\\_intra-family\\_takeover](https://www.researchgate.net/publication/332556057_Ready_or_not_here_I_come_A_study_of_human_capital_in_family_business_to_guage_successors'_readiness_for_intra-family_takeover)
- Hoffmann C., Jaskiewicz P., Wulf T. & Combs J.G. (2019). The Effect of Transgenerational Control Intention on Family-Firm Performance: It Depends Who Pursues It. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(3), 629- 646.  
<https://doi.org/10.1177/1042258717730025>
- Jaskiewicz, P. & Combs, J. G. & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Jiang, D.S., Kellermanns, F.W., Munyon, T.P. & Morris, M.L. (2017). More Than Meets the Eye: A Review and Future Directions for the Social Psychology of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 31(1), 125-157,  
<https://doi.org/10.1177/0894486517736959>
- Jones, C. D., Makri, M., & Gómez-Mejía, L. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 1007-1026.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00269.x>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.  
<https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., & Zellweger, T.M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175–1182.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>
- Kushins E.R., & Behounek E. (2020). Using sociological theory to problematize family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1),100337.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100337>
- Kurland N.B. & McCaffrey S.J. (2020). Community Socioemotional Wealth: Preservation, Succession, and Farming in Lancaster County, Pennsylvania. *Family Business Review*, 33(3), 244-264.  
<https://doi.org/10.1177/0894486520910876>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2015). The arts and family business: Linking family business resources and performance to industry characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1349–1370.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12177>
- Li, W., Au, K.Y., He, A. & Song, L. (2015). Why do family-controlled firms donate to charity? The role of intrafamily succession intention, social status, and religiosity. *Management and Organization Review*, 11(4), 621-644.  
<https://doi.org/10.1017/mor.2015.10>
- Makó, Cs., Csizmadia, P. & Heidrich B. (2016). Succession in the Family Business: Need to Transfer the ‘Socio-Emotional Wealth’ (SEW). *Vezetéstudomány*, 47(11), 16-28.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.03>
- Mann, T. (2016). *A Buddenbrook ház. Egy család alkonya*. Budapest: GABO Kiadó.



- March, J. G., & Shapira, Z. (1992). Variable risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99(1), 172–183.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.1.172>
- Mehrotra, V., Morck, R.K., Shim, J., & Wiwattanakang, Y. (2011). Must love kill the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1121–1148. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00494.x>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socio-emotional Wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(4), 713-720.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Lester, R. H. (2010). ‘Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies’. *Strategic Management Journal*, 31, 201–23
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201–223.  
<https://doi.org/10.1002/smj.802>
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Minichilli, A. & Nordqvist, M. & Corbetta, G. & Amore, M. D. (2014). CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12095>
- Morgan, T., & Gómez-Mejía, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280–294.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.07.001>
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gómez-Mejía, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12069>
- Németh, K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői* (Doktori értekezés). Széchenyi István Egyetem, Győr.  
<https://doi.org/10.15477/SZE.RGDI.2018.006>
- Nordqvist M. (2016). Socio-symbolic ownership: extending the socio-emotional wealth perspective. *Management Research*, 14(3), 244- 257.  
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2016-0676>
- Peng M.W., Sun W., Vlas C., Minichilli A., & Corbetta G. (2018). An institution-based view of large family firms: A recap and overview. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(2), 157-205.  
<https://doi.org/10.1177/1042258717749234>
- Razzak M.R., Mustamil N. & Bakar R.A. (2020): Research gaps in family owned businesses: A conceptual link between socio-emotional wealth, family commitment and firm performance. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 205-222.  
<https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.105345>
- Ref, O. & Shapira, Z. (2017). Entering new markets: The effect of performance feedback near aspiration and well below and above it. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1416-1434.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2561>
- Ruf P.J., Moog P.M. & Rius I.B. (2020). Values as antecedents of socio-emotional wealth behaviour in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(1), 83-113.  
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.106944>
- Salvato, C. & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schulze W. (2016). Socio-emotional wealth and family: revisiting the connection. *Management Research*, 14(3), 288-297.  
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2016-0694>
- Swab R.G., Sherlock C., Markin E. & Dibrell C. (2020). SEW: What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445.  
<https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- Sharma, P., Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309-334.  
<https://doi.org/10.5840/beq201121218>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Shen N. (2018). Family business, transgenerational succession and diversification strategy: Implication from a dynamic socioemotional wealth model. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(4), 628-641.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2017-0074>
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.  
<https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Strike V.M., Berrone P., Sapp S.G., & Congiu L. (2015). A socioemotional wealth approach to CEO career horizons in family firms. *Journal of Management Studies*, 52(4), 555- 583.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12123>
- Stulz, R. (1988). On takeover resistance, managerial discretion, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 20, 25–54.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90039-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90039-6)



- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122. <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>
- Vardaman J.M. & Gondo M.B. (2014). Socioemotional Wealth Conflict in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), 1317-1322. <https://doi.org/10.1111/etap.12126>
- Wieszta, A. (2020). Fontos, hogy mi családi cég vagyunk? – családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51(2), 60-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
- Wiseman, R. M., & Gómez-Mejía, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153. <https://doi.org/10.2307/259103>
- Yu, X., Stanley, L., Li, Y., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F. W. (2020). The Invisible Hand of Evolutionary Psychology: The Importance of Kinship in First-Generation Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(1), 134-157. <https://doi.org/10.1177/1042258719838256>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. New York: Edward Elgar.
- Zellweger, T., & Dehlen, T. (2012). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297. <https://doi.org/10.1177/0894486511416648>
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for trans-generational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zientara, P. (2017). Socioemotional Wealth and Corporate Social Responsibility: A Critical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 185-199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2848-1>

# SPORTFUNKCIÓKKAL KAPCSOLATOS PREFERENCIÁK A MAGYAR ATLÉTIKÁBAN

## PREFERENCES RELATED TO SPORT FUNCTIONS IN HUNGARIAN ATHLETICS

Az elmúlt évtizedekben a sport nagy változásokon ment keresztül. A magyar hivatásos sportnak jelentős kihívást jelent, hogy hogyan lehet mind sportszakmai, mind gazdasági szempontból sikeres, melyet az érintettek preferenciái is befolyásolnak. A tanulmány ezért érintetti megközelítés alapján elemzi a kiemelt sportágként kezelt atlétika egyes érintettjeinek sportággal való kapcsolatát. A kutatás fókusz a sport egyes funkcióira építve különböző dimenziókon keresztül vizsgálja a magyar hivatásos atlétika sportklubjainak belső érintetti preferenciaeltéréseit. A kutatás kvalitatív fázisa az atlétika érintett struktúráját tárta fel mini-fókuszcsoporthoz tartozó interjúk formájában (H1), valamint lehetővé tette az attitűdök és lehetséges preferenciák megismerését. A kutatás második szakasza a feltárt érintett csoportok bevonásával történő, nagy mintán végzett kérdőíves felmérésre épült, melynek keretében faktorelemzéssel ellenőrizte a szerző a sportágot alkotó sportfunkciókat (H2), valamint ezek eltérő szintű megjelenését az érintett csoportokban (H3).

**Kulcsszavak:** atlétika, érintett menedzsment, sportfunkciók, preferenciák

Sport has undergone major changes in recent decades. It is a significant challenge for Hungarian professional sports to be successful from both a professional and economic point of view, which is also influenced by the preferences of those involved. Based on a stakeholder approach, the study analyses the stakeholder relationships involved in athletics, which is treated as a major sport. The study examines the preferential differences of the internal stakeholder groups of Hungarian professional athletics clubs through different sporting functions. The qualitative phase of the research explored the stakeholder structure of athletics in the form of mini-focus group interviews (H1) and facilitated the discovery of attitudes and possible preferences. The second phase of the research was based on a large sample survey involving the identified stakeholder groups. Factor analysis was used to verify the sports functions comprising the sport (H2) and their different levels of appearance in the stakeholder groups (H3).

**Keywords:** athletics, stakeholder management, sport functions, preferences

### 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:

Dr. Hargitai Dávid Máté<sup>a</sup> (hargitai.david@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Pannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 10. 06-án, javítva: 2021. 12. 22-én és 2022. 05. 02-án, elfogadva: 2022. 05. 14-én.  
The article was received: 06. 10. 2021, revised: 22. 12. 2021 and 02. 05. 2022, accepted: 14. 05. 2022.

A vállalat érintettjei olyan érdekvezdők, akik lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban vannak a vállalattal, továbbá valamilyen követelést támasztanak a működéssel kapcsolatban (Chikán, 2020; Dunham, Freeman & Liedtka, 2006). Az érintett elméletre mind a hazai, mind a nemzetközi irodalomban széles körben alapoznak, többek között a sportipar területén is, amely az a piac, ahol a vásárlóknak kínált termékek sporttal, fitnessszel, rekre-

ációval vagy szabadidővel kapcsolatosak (András, 2004; András, Havran & Jandó, 2012; Covell, 2005; Heffernan & O'Brien, 2010; Pitts & Stotlar, 2013). Az elmélet alapja, hogy a vállalat döntéshozóinak egy összetett, sokszor alapvetően eltérő érdek- és értékmátrixot kell menedzselniük a stratégiai célok megvalósulása érdekében – megváltozott társadalmi, kulturális, környezeti viszonyok között (Boda & Radácsi, 1997; Goodpaster, 1991). A koncepció

egyik jelentősége abban áll, hogy a vállalati környezetből származó információkat, változásokat, folyamatokat időben megismerje, és reakcióképesse váljon a tervezés során. Másik oldalról ki kell emelni a szervezetfejlesztést is, hiszen az elmélet rendszerszemléletet követel, vagyis a gazdaság egészét befolyásoló teljes érintetti hálózatot kell vizsgálni (Braun, 2015).

A vizsgálat tárgyát adó atlétika a futó, gyalogló, ugró és dobó vagy lökö sportágakat foglalja magában. A sportszakirodalom az alapsportágak közé sorolja, hiszen azokat a természetes mozgásformákat tanítja, amely más sportok alapját képezi (Béres, Seres & Szalay, 2015). 2013-ban a sportág finanszírozásában jelentős fordulópontra következett be, hiszen a kormány a legeredményesebb egyéni sportágak támogatására létrehozta a Kiemelt Sportágfejlesztési Programot, amely a 2014-2020 időszakra 135,76 milliárd forint forrásszükségletet határozott meg 16 kiemelt sportág, köztük az atlétika részére. A támogatás célja a versenyzői létszám növelése és a magasabb szintű felkészülési lehetőség biztosítása az egyesületekben (Bukta & Gósi, 2018). A kutatási terep megválasztásában ez a kiemelt szerep adta az okot a hazai hivatásos atlétika érintetti struktúrájának vizsgálatára a sportklubok belső érintettjeinek nézőpontjából. A tanulmányban a sportklub alatt a „csapatokat működtető sportszervezetek értendő, amely tágabb értelmezésű, mint a sportvállalat, mert beletartoznak a nem gazdasági társaságként (például társadalmi egyesületként) működő sportszervezetek is” (András, 2003a p. 15). Másrészt fókuszot kapott a sportág sportfunkciókon keresztüli értelmezése, valamint a szignifikáns preferenciakülönbségek kimutatása a belső érintetti körben.

## Az érintettek

Az eredeti meghatározás szerint (Freeman, 1984) az érintettek közé a munkavállalók, fogyasztók, tulajdonosok, beszállítók, a menedzsment és a helyi közösség tartoznak. A kört a későbbiekben bővítették a szerzők az állami szabályozói érintettekkel és más politikai, társadalmi intézményekkel, versenytársakkal, a média képviselőivel, valamint a múlt és a jövő generációjával (Braun, 2015).

A legfontosabb különbség az érintettek meghatározásában a szűk, illetve a tág értelmezés (Freeman & Reed, 1983). A szűk értelmezés célja, hogy a vezetők segítséget kapjanak ahhoz, hogy a vállalat korlátos erőforrásait szem előtt tartva kezelni tudják a külső környezeti kihívásokat. A csoportok meghatározása a szűk értelmezésben az alapján történik, hogy az egyes csoportok milyen direkt hatással vannak az elsődleges üzleti cél megvalósításában. Ezzel szemben a tág meghatározásnál figyelembe kell venni minden olyan csoportot, amely a vállalat érintettje lehet, ezáltal kerülhetők el a felmerülő kockázatok és használhatók ki a lehetőségek. Ebből következik, hogy itt a lehetséges érintetteket is figyelembe kell venni. Létjogosultsága mindkettőnek van, hiszen egyesek szerint tényleges kapcsolat nélkül nincsen érintetti viszony, míg mások szerint a potenciális érintetteket a vezetői hatékonyság növelése érdekében szükséges figyelembe venni.

## Az érintett menedzsment jelentősége a sportban

Gazdasági szempontból a sport két alapvető formája a szabadidősport és a hivatásos sport. A kettő közötti különbség a csere tárgyában van. A szabadidősport esetében ez sportolás lehetősége, melyért a fogyasztó fizet. A hivatásos, ezen belül a látványsportoknál a csere tárgya mások sportolásának megtekintése, vagyis a sportfogyasztó fizet a sportesemény megtekintéséért, amiért a hivatásos sportoló, edző fizetést kap (András, 2003a; Szabados, 2003).

Freeman (1984) az érintett elmélet gyakorlati vonatkozását a stratégiai menedzsment egy hatékonyabb módszerként értelmezte, az érintett menedzsmentet a szervezet tudatos, akcióorientált kapcsolatépítési és menedzselési feladatoként határozta meg. Gyakorlati megközelítésben tehát az érintett fogalomnak cselekvéseket kell indukálni az érintett csoportok és egyének vonatkozásában (Boda & Radácsi, 1997; Saáry, 2016).

A klub jellegű sportszervezet társadalmi teljesítményét hatékonyabban lehet elemezni és értékelni az érdekelt felekkel fenntartott kapcsolatai révén (Mainardes, Alves & Raposo, 2011). A sportban dolgozó vezetőknek fel kell mérniük a tágabb politikai, gazdasági és társadalmi környezet változásait, ahogyan más iparágak menedzserei is egyre inkább figyelemmel kísérik és kapcsolatba lépnek érintettjeikkel (Breitbarth & Harris, 2008; Jaeger, 2021). A sportkluboknak egyre jobb vezetési gyakorlatot kell alkalmazniuk, ahol az érintettekkel történő együttműködés és párbeszéd elengedhetetlenek bizonyul, melynek révén növelhető a politikai támogatás, információkhoz és különböző forrásokhoz való hozzáférés (Zdroik, 2016). Megjegyzendő, hogy a siker értelmezése a sport területén, így a sportszervezet esetében kettős: sportszakmai és üzleti (Szabados, 2003), míg András & Kozma (2014) hármas rendszerében a társadalmi tényezővel egészül ki. Az érintett elmélet alapján tehát egy sportklub is számos érintettel bír, melyből következik, hogy a szervezeteknek a döntéshozatali folyamatok eredményeinek javítása érdekében azonosítaniuk kell az elsődleges érintettséget.

## Az érintett elemzés folyamata

Az érintettek azonosításánál számos feltételt érdemes megvizsgálni. Először is kapcsolatnak kell lenni az érintett és a szervezet között, amely lehet közvetlen (sportliga) vagy közvetett (játékos ügynöke). Másodsorban vannak azok, akik meghatározó érdeklődéssel bírnak (szurkolók, akik élvezni szeretnék a sporteseményt). Harmadrészt vannak a szervezet környezetében lévő érintettek, akik érdekeiket érvényesíthetik, illetve a különböző formában megjelenő egyének és nem természetes személyek (Clarkson, Starik, Cochran & Jones, 1994; Donaldson & Preston, 1995). Az irodalom több olyan attribútumot is meghatározott, ami alapján azonosíthatók vagy csoportosíthatók az érdekelt felek. Ezek lehetnek a befolyás, befektetés, legitimitás, vezetéssel kapcsolatos preferenciák, erkölcsi érdeklődés, tulajdonjogok, hatalom, függőség, sürgősség, stratégiai hasznosság (Friedman, Parent & Mason, 2004).

Számos módszer kínálkozik az érintetti csoportok fontossági hierarchiájának meghatározására. Freeman (1984) különbséget tesz belső érintettek, akik valamilyen jogviszony keretében a szervezeten határain belül tevékenykednek akár eltérő érdekek mentén, és külső érintettek között, akik a szervezeten kívül állnak (pl.: fogyasztó, szállítók, állami intézmények). Ez a fajta megkülönböztetés több problémát is felvet, hiszen sok esetben az érintettek többféle szerepben is megjelenhetnek. Szintén Freeman (1984) fogalmazta meg, hogy a vállalatnak közvetlen és közvetett érintettjei lehetnek, de ez a tipológia később elsődleges és másodlagos érintettek formájában terjedt el a szakirodalomban (Key, 1999). A közvetlen (elsődleges) érintettek, akik közvetlen kockázatot vállalnak a szervezet működése során, függőségi viszony jelenik meg a szervezet és az érintett között, kapcsolati hálóból való távozásuk megzavarhatja a szervezet működését. A közvetett (másodlagos) érintettek, akik befolyással vannak a szervezetre, a közvélemény mozgósítására képesek, de nincs olyan függelmi viszony, melynek hiányában a vállalat – esetünkben a sportklub – piaci jelenlétét tenné kérdőjeleessé (Clarkson, 1995). Az érvényesítő akaratot a kényszerítő (fenyegetések), a haszonelvű (sportolói szerződésekben megjelenő ösztönzők, bónuszok) és a normatív (szimbólumok, presztízs felhasználása a meggyőzés érdekében) erőforrásokhoz való hozzáférés határozza meg (Mitchell, Age & Wood, 1997).

Az elemzési folyamat harmadik aspektusa a szervezet és az érdekeltek közötti elvárásokra és azok teljesíthetőségére összpontosít. Alapszinten a szervezet és az érintettek közötti kapcsolat célja mindkét részlől, hogy megtérülést kíván kapni a befektetéseiből. A sport vonatkozásában a monetáris befektetések magukba foglalhatják a szurkolók által megvásárolt jegyeket, merchandising-termékeket, míg nem pénzbeli befektetésként jelenik meg részükről a klubhűség vagy a csapat médiaeseményeinek követése. Befektetéseikért cserébe a szurkolók elvárhatják, hogy a vezetés versenyképes csapatot hozzon létre, és a sportolók példaképként szolgáljanak (Friedman et al., 2004).

Az utolsó folyamatem az érintettekkel történő kapcsolatfelvétel lehetőségének meghatározása. Minden szervezet egy nyílt rendszerként működik, amely reagál a környezeti impulzusokra, aktívan részt vesz az információk, szolgáltatások és értékek cseréjében, amely egyúttal a környezetet tartósan befolyásolja és alakítja (Grönroos, 2011; Miragaia et al., 2014).

## A sport funkciói

A sport „...a fizikai aktivitás minden formája, amely alkalmi vagy rendszeres gyakorlás által fizikai állóképesség és mentális jóllét kifejezését vagy fejlesztését, szociális kapcsolatok létrehozását vagy versenyeredmények elérését célozza minden szinten” (Európai Bizottság, 2007, p. 2). A definíció is arra utal, hogy a sport unikális tevékenységnek tekinthető abból a szempontból, hogy egyidejűleg többféle funkciót is betölt. A hazai szakirodalomban a sport alapfunkciójaként Nádori & Bátonyi (2003) öt tényezőt határozott meg, azonban a sport fogalmát további

komponensek – példakép- és gazdasági funkció – tágítják (András, 2015), így ezzel szükséges volt kiegészíteni a keretrendszert.

A sportban történő aktív részvétel a *nevelésfunkció* keretében a kiegyensúlyozott személyiség fejlesztésére szolgál minden korcsoportban. A versengésben a személyiségvonások fejleszthetők, segít fenntartani az érzelmi egyensúlyt, továbbá könnyen transzferálhatók az élet bármely területére (Firek, Ploszaj, & Czechowski, 2020). A sport közösségfejlesztő, *szociális funkciója* alkalmas az összetartó társadalom kiépítésére és olyan társadalmi problémák mérséklésére vagy megelőzésére, mint az alkohol- vagy a drogfogyasztás. A nevelés és a szociális funkció értelmezésénél tapasztalhatunk átfedéseket. Geulen (1989) gondolatmenete, szerint a szocializáció a személyiség kibontakozása a környezetével történő interakciói alapján társadalmi közvetítéssel.

A társadalmi rendszerben az individuum és annak személyisége a sport által felértékelődhet, melynek eredményeképpen kialakulhat a tisztelet, és példaképpé válhat a közösség tagjai számára. A *peldaképfunkció* értelmezése közvetlen módon teret nyer például az olimpikonok esetében, közvetett módon a sportág teljesítményében, sportsikereiben, népszerűségében teljesedik ki. A médiának köszönhetően ez a funkció egyre erőteljesebben különválik a nevelésfunkciótól, és külön dimenzióként jelenik meg (Kalinowski, Kluj & Jerszyński, 2020; Kovács, 2021).

A sport a kultúra részeként is értelmezhető, így a *kulturális funkció* értékeket közvetíti a társadalomban jelen lévő strukturákról, problémákról, ami lehetőséget kínál a környezet jobb megismeréséhez. A különböző nemzetközi sportrendezvények nagymértékben hozzájárulnak a kultúrák közötti különbségek megértéséhez (Ács, 2007; Sterbenz & Gécz, 2016).

Az Eurobarometer felmérése (TNS Opinion, 2017) szerint a magyar lakosság 18%-a sportol rendszeresen, amely a korábbi mérésekhez viszonyítva javulást mutat, és az EU 28 átlagot 4% százalékponttal meghaladja. A sport mint fizikai tevékenység az *egészségügyi funkcióján* keresztül az egészség megerősítésében játszik kiemelkedő szerepet, a rendszeres testmozgás csökkenti a betegségek kialakulásának kockázatát, javítja az életminőséget (Ács et al., 2020). A szabadidősport szemben a hivatásos sporttal az aktív rekreáció részeként, minőségi szabadidőként értelmezhető, melynek célja közérzetünk, teljesítőképességünk javítására, megszilárdítására, fizikai-szellemi képességek növelésére koncentrálni, továbbá lehetőséget kínál az egyéni vagy közösségi szórakozásra. A *rekreáció funkció*nak tehát kettős; pihentető és fejlesztő szerepe van (Szabó, 2012; Révész, Müller, Herpáiné, Boda, & Bíró, 2015).

A társadalom *gazdasági* változásai is hatással vannak a sport *funkcióira*. Makroszinten a sport nemzetgazdasági, valamint a nemzetközi sportesemények gazdasági hatása válik mérhetővé. Mikroszinten a sportszervezetek működésének kérdései jelennek meg, míg a két szint között elhelyezkedő mezoszint a sportágak sajátosságaival, különböző ligák és bajnokságok gazdaságtanával foglalkozik (András, 2003b; Kasović, Škrinjarić, & Štefan, 2020).



Gyömörei (2012) kutatása az élő sport szegmensein keresztül határozta meg a főbb szegmensértékeket, ennek mentén jelölhető ki a domináns sportfunkciók (1. táblázat). Az élő sport kifejezés alapvetően nem gazdálkodástani, az önkormányzatok támogatási gyakorlatában használatos fogalom, kizárólagosan a sportolást jelenti. Az élő sporton belül két kategória különíthető el. Egyrészt az élsport, amely az elit és a hivatásos sport együtteséből jön létre, melyet a kiemelkedő sportteljesítmények jellemeznek. Másrészt a közösségi sport, ahol a sportolásból nem származik jövedelme a sportolónak, a kategórián belül megjelenik a lakossági (közvetlen szervezeti háttér nélküli) szabadidősport, az oktatási rendszerek verseny- és szabadidősportja, valamint az egyesületek utánpótlás-képzése.

A tanulmány az empirikus kutatás második felében a domináns sportfunkciók keretében vizsgálja a hazai hivatásos atlétikát. A nevelés és szociális funkció külön kategória, de a szegmensértékekből levezetve, továbbá a két fogalom közötti átfedésből adódóan egy kategóriaként vizsgálható, mint nevelés- és szocializációs funkció.

1. táblázat

**A sporttevékenységek legfőbb területei/értékei/  
funkciói**

	Élő sport szegmensei	A szegmens értékei	Domináns sportfunkció
Élsport	Hivatásos sport	üzlet, ismertség, imázs, kereskedelem, politika	Gazdasági
	Elitsport	példakép, infrastrukturális közjavak fejlesztése, lokális- és nemzetközi presztízs	Példakép
Közösségi sport	Utánpótlás, iskolai-egyetemi sport	testkultúra, mozgásoktatás, nevelés, szocializáció	Nevelés- és szocializációs
	Lakossági és szabadidő sport	egészségfejlesztés, munkaképesség megőrzése, képzés	Egészségügyi

Forrás: Gyömörei (2012) alapján saját szerkesztés

**Kutatási kérdések és hipotézisek**

A kutatási kérdések (K1, K2, K3) és a hozzájuk kapcsolódó hipotézisek megfogalmazásakor a H1 és H2 esetében a szakirodalmi áttekintésre alapozva, míg a H3 alhipotéziseit a kvalitatív kutatás eredményeinek figyelembevételével jelöltük ki. Az első feltételezés a sportág vonatkozásában megjelenő érintetteket, míg a második hipotézis az atlétikához köthető funkciókat kívánta azonosítani, végül a harmadik feltevés az előző kettő kapcsolatát vizsgálta.

K1: Milyen a sportgazdaság, illetve azon belül is az atlétika érintetti struktúrája?

H1: Három érintett alaps csoport képezhető le az atlétikában: a „közvetlen” (klubvezetők, edzők, sportolók), a „sporttámogató” (állam, önkormányzat, média, szövetség) és a „közvetett” (más sportklubok, oktatási intézmények).

Ez a klasszifikáció nem igazodik konzekvensen Clarkson (1995) tipológiájához. A sporttámogató érintetti csoport létrehozását az indokolta, hogy jóllehet közvetlen kockázat nem jelenik meg a részükről, szerepük létfontosságú a közvetlen érintettek szempontjából.

K2: Melyek azok a funkcionális területek (preferenciaszegmensek), amelyek leginkább jellemzik ezt a sportágat?

H2: A preferenciarendszerben a sport funkciói kapcsán kimutathatók elkülönülő szegmensek. Négy meghatározó funkció tárható fel: az egészségügyi, a szocializációs, a példakép- és az üzleti dimenzió.

K3: Milyen összefüggések jellemzik az egyes funkcionális területek (preferenciaszegmensek) és a belső érintettek kapcsolatát?

H3a: Az érintett alaps csoportok domináns preferenciái markánsan elkülönülnek.

H3a: A sportolók esetében a szocializációs tényezők a domináns preferenciadimenzió.

H3b: A klubvezetés esetében a gazdasági tényezők a domináns preferenciadimenzió.

H3c: Az edzők esetében a példakép preferenciadimenzió a leginkább meghatározó.

**A kutatás módszertana**

Első lépésként kvalitatív kutatást folytattunk le mini-fókusz csoportos interjúk formájában. A résztvevők kiválasztásánál szempont volt a korábbi évek eredményessége, valamint az, hogy földrajzilag egymástól távolabb eső klubok képezzék a mini-fókusz csoport interjúalanyait (*Alba Régia Atlétikai Club, Atlétikai Club Bonyhád, Budapest Egyetemi Atlétikai Club, Debreceni Sportcentrum-Sportiskola, Ikarus BSE Atlétikai szakosztály, Veszprémi Egyetemi és Diák Atlétikai Club*). A megkérdezettekről feltételezhető volt, hogy aktívan fognak részt venni, hiszen magas érintettséggel rendelkeznek az atlétikát illetően. A csoport homogenitása kulcskérdésnek számít, a csoportképzés alapja az adott klubnál betöltött státusz/funkció volt, így a megkérdezettek köre vezetőkre (ügyvezető, elnökségi tag, elnök), edzőkre (szakágvezető, szakági edző), sportolókra összpontosult. A kvalitatív kutatás célja egyrészt a kapcsolati háló, azaz a releváns érintett csoportok meghatározása volt a sportklub nézőpontjából, másrészt a bevont érintettek véleményeinek és tapasztalatainak megismerése a sport egyes funkciói kapcsán. A csoportvita a beszélgetés fókuszának tekinthető sportfunkciókkal kapcsolatos attitűdök, érzések és preferenciák kifejezését tette lehetővé; az okok, valamint célok és tágabb összefüggések feltárásával. A kvalitatív adatok elemzéséhez az *Atlas.ti 7* tartalomelemző-szoftver nyújtott segítséget. Az elemzési egységek (kódok) mutatták meg a szövegben lévő tartalmi lényegi minták jelenlétét, segítségükkel hierarchikus csoportok voltak leképezhetőek.

Az empirikus kutatás második fázisában a kvalitatív eredmények alapján felépíthetővé vált egy skálákat alkalmazó kérdőív, ahol a kvantifikálható eredmények kerültek a középpontba. A célcsoportok körét azok az érintettek alkották, melyek az interjúk során megjelentek. *Sportszolgálat* oldalról az atlétikai klubok gazdasági vezetői, edzői, sportolói, a *sporttámogatók* részéről az önkormányzat, média képviselői, szövetségi munkatársak, sportolók hozzátartozói, míg a *sportfogyasztók* tekintetében a nézők/sportág kedvelői lettek megkérdezve. A kérdőívhez minden feltárt érintetti csoport direkt vagy indirekt módon jutott hozzá, egyrészt a sportággal foglalkozó tematikus és közösségi oldalakon keresztül, valamint külön adatbázis épült az interneten elérhető email címekből. Az email-adatbázis tartalmazta a regisztrált összes atlétikai klubot, sporttudománnyal/képzéssel rendelkező középiskolai és felsőoktatási intézményeket, országos és helyi sportmédiákat (pl. sportújságírók szövetsége), az olimpiai és atlétikai szövetség dolgozóit, a kluboknál transzparens módon megjelenő támogatókat.

### A kvalitatív kutatás eredményei

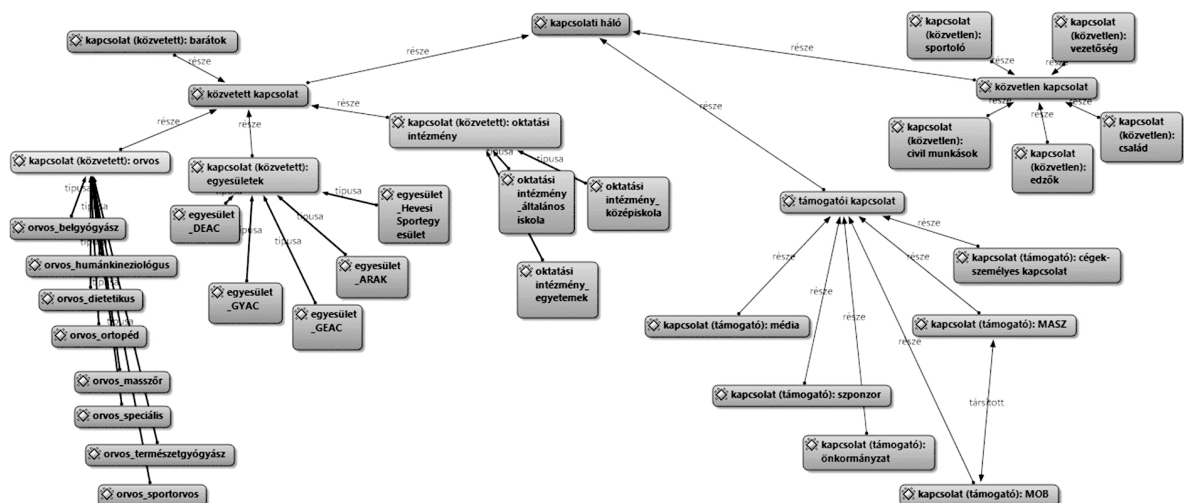
Az 1. online melléklet mutatja az interjúk során részt vevő alanyok néhány fontosabb szociodemográfiai jellemzőjét, valamint egyedi kódjukat, melyek az idézetek azonosíthatóságát szolgálják. A felosztás első harmada a vezetőket, a második az edzőket, míg a harmadik a sportolókat tartalmazza.

Az első kutatási kérdés, hogy melyek azok az érintett csoportok, amelyek hatással vannak a sportág működésére. Az interjúk során a kapcsolati hálót három fő kategóriára lehetett osztani a sportklubok válaszadói (edzők, sportolók, klub vezetők) nézőpontjából. Az első kategóriába azok tartoznak, akik közvetlen módon vannak hatással a klubok mindennapi munkájára, részt vesznek annak tevékenységeiben. Öt csoportot határoztunk meg ebben a kategóriában: edzők, sportolók (*„Elsődlegesen a sportolók és edzők, akik valamilyen munkaviszonyban dolgoznak...”*

*-V1)*, család (*„Még egy kör, akikkel folyamatos kapcsolatban állnak, azok a versenyzők és a családtagjaik.” -V5)*, vezetőség, valamint a civil munkások. A második kategóriába azok az érintettek tartoznak, akik közvetlen módon nincsenek hatással a klubok működésére, mégis kiemelkedő szerepük van. Egyrészt a barátok, akik véleményének és támogatásának fiatalabb korosztályokban meghatározó szerepük van (*„Leginkább a baráti körömrre építetek, akik szintén atléták, támogatnak, tanácsokat adnak.” -S9)*. Másrészt a partneregyesületek és oktatási intézmények tartoznak ide, akik vagy sportolói bázist biztosítanak (*„Iskolákkal is kapcsolatban állunk ... minden tavasszal felmérjük a gyerekek állapotát különböző játékos versenyekkel, és onnan is próbálunk kiválasztani.” -E2)*, vagy lehetőséget kínálnak a sportolói karrier zökkenőmentes folytatására. Valamint az orvosi háttér, akik preventív és kuratív módon kezelik a sportolókat (*„Sérülés révén természetgyógyász, de dietetikus, humánkineziológus, masszőrök is segítettek a munkámat.” -S2)*. Külön kategóriába sorolhatók a támogatói szervezetek, amelyek valamilyen materiális támogatást nyújtanak az atlétikai sportkluboknak. Hazánkban a hivatásos atlétikára is igaz az állammal, mint érintettel való szoros kapcsolat, így ennek a körnek meghatározó szereplői az önkormányzatok, valamint az Emberi Erőforrások Minisztériuma, amelyet érdekes módon nem említettek meg az interjúalanyok. Ezzel szemben nagy gyakorisággal hozták fel ezen a területen a Magyar Atlétikai Szövetséget és a Magyar Olimpiai Bizottságot. Ők biztosítják a működés anyagi és versenyzetési alapfeltételeit adott célüggyvény elérése érdekében. A szponzorok helyett továbbra is mecénások jellemzik a sportágot (*„Egyszeri támogatások vannak, olyan vállalkozásoktól, akik valamilyen személyes kötődéssel bírnak az atlétika iránt.” -E5)*. A támogatások között megjelent a média szerepe, hogy mennyit foglalkoznak a sportággal és azt milyen minőségben teszik (*„A sajtónak a hírekre van szüksége, a klubnak pedig az eredményeik publikálására, hogy láthassák a klubnál folyó munkát.” -E8)*.

1. ábra

Feltárt kapcsolatrendszer a kvalitatív kutatás alapján



Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábra mutatja be a kvalitatív elemzések segítségével feltárt kapcsolatrendszer, a csoportosított érintettek a következők módon jelennek meg: közvetlen, közvetett, támogatói kapcsolat. Az említések gyakoriságának számszerűsített és megkérdézett csoportokra bontott eredményei a 2. táblázatból olvashatók ki.

hatja a sportolóknál az egyik legnagyobb problémát, a kiégést („... nem szabad rövid távon gondolkozni, amit nagyon sokan csinálnak, nyilván nem szándékosan, de kiégetik a gyerekeket.”-E7).

A hivatásos sport kapcsán a dimenzióban felszínre került a teljesítmény megítélése is. Lényegében itt válik

2. táblázat

**Kapcsolati háló változóinak gyakorisági megoszlása a belső érintetti válaszadók körében**

KAPCSOLATI HÁLÓ					
változó csoport	változó neve	sportoló gyakoriság	edző gyakoriság	vezető gyakoriság	SUM gyakoriság
Közvetlen	Edzők	4	5	6	15
Közvetlen	Sportoló	0	4	9	13
Közvetlen	Család	2	2	2	6
Közvetlen	Vezetőség	2	3	4	9
Közvetlen	Civil munkások	0	0	2	2
Közvetett	Oktatási intézmények	0	6	5	11
Közvetett	Egyesületek	0	0	6	6
Közvetett	Orvosok	4	4	3	11
Közvetett	Barátok/ szurkolók	2	0	0	2
Támogató	Önkormányzat	0	3	12	15
Támogató	MASZ	0	5	9	14
Támogató	Mecénás cégek (személyes kapcsolat)	0	2	9	11
Támogató	MOB	0	3	4	7
Támogató	Szponzor	0	3	3	6
Támogató	Média	0	1	3	4

Forrás: saját szerkesztés

A mini-fókuszcsoporthoz interjúk hozzájárultak a vizsgált sportfunkciók tartalmának mélyebb és részletesebb megismeréséhez, melyek a kérdőív alapját biztosították.

**Égésügyi funkció:** Az egyes csoportok különböző nézőpontokból közelítették meg az egészségesség kérdését. A hivatásos sportolók többsége szerint van egy szint, amikor a sporttevékenység végzése már nem nevezhető egészségesnek. Az edzők többsége lényegében az eredményességgel kötötték össze a két fogalmat („Megtalálható az egyensúly a terhelés és a pihenés között, amíg nemzetközi szintre nem kerül a versenyző.” -E4). Számos további egészséget befolyásoló tényező jelent meg, a leginkább elkülöníthető hatás a sportolói adottságok voltak, melynek részét képezi a magunkkal hozott genetikai állomány („A sérülés meghatározója részben a genetika”-E6).

A befolyásoló tényezők másik kategóriája a személyek. A család meghatározó szerepe leginkább a táplálkozás vonatkozásában jelent meg. Az edző szerepét több oldalról közelítették meg, az első, amely egyaránt hatással van az egészségre, valamint a sportolói teljesítményre, az edző képzettsége („Szeretek tanfolyamokra is járni, sajnos az atlétikán belül továbbképzések nem nagyon vannak Magyarországon.”-E2). A problémát az idézet jól reprezentálja: hiányoznak a sportági fórumok és anyanyelvi publikációk, melyek segítségével ez az érintetti kör tovább képezhetné magát. A szakmai munka hiányossága okoz

el a sport egészségmegőrző szerepe („A sportot az egészséggel összekötik, viszont a versenysport határterheléssel dolgozik.” -E6), hiszen a határterhelés nem a belső egyensúlyi állapotot támogatja, hanem túlterheli a sportolót a jobb teljesítmény érdekében. További kapcsolódási pontot lehet feltárni mind a táplálkozással („... aki egészségesen táplálkozik, nincs tisztába azzal, hogyha helytelenül táplálkozna, mennyit eshet a teljesítménye.” -S3), mind pedig a tehetséggel („...a tehetséges gyerek az nem sérül, az bírja a terhelést és nem kellene speciális eszközök és táplálkozás...” -E3). Megkerülhetetlen témakör a táplálékkiegészítők szerepe (Liska, Kovács, & Veres, 2021). A táplálékkiegészítőkre vonatkozó szkepticizmus leginkább a vezetők véleményeiben fogalmazódott meg („A táplálékkiegészítők egy jelentős része nem viszi előre a dolgot.” -V7), inkább divatnak, üzletnek érzik, emellett egy lehetséges veszélyforrásnak is tartják („A másik dolog, hogy nem is tudni, pontosan mik vannak ezekben a szerekben.” -V5). Ezzel szemben az edzők és a sportolók bizonyos szint felett fontosnak tartják, melynek több oka is van. Egyrésről a tápanyagokban szegény étkezést kell kiegészíteni, valamint a regenerálódást tudja lerövidíteni amellett, hogy a terhelést így jobban bírják a sportolók.

**Nevelés és szocializációs funkció:** Az eredmények alapján a legnagyobb gyakorisággal elsődleges értéként a közösségi erő és ennek pozitív hatásai jelentek meg



különösen a vezetők és edzők esetében („*Megpróbáljuk meggyőzni, hogy itt a gyermek egy közösségnek tagja.*” -V6), valamint az ehhez köthető csoportmunka pozitív hatása. A sportolónál e tényező negatív oldalai is előkerültek, hiszen számos esetben érdekkellentétek ronthatják a teljesítményt („... a csoportban történő munka néha érdekkellentétet szül, ami ronthatja a közösségi morált.” -S11), de ezek a konfliktusos helyzetek hosszú távon pozitív hatással lehetnek életvitelükre, abban az esetben, ha ezt az edző megfelelően kezeli. A teljesítménykülönbségekből adódóan a szerepek is meglehetősen differenciálódnak csoporton belül is, magasabb szinten konfliktust eredményez mind sportolói, mind edzői szinten („*Két dudás nem fér meg egy csárdában*”-S12).

A következő nagyobb tényezőcsoport a tanuláshoz volt kapcsolható, melynek sporthoz köthető direkt elemeként megjelent a mozgásformák tanulása („... tanuljon meg olyan mozgásformákat, ami később alapja lehet a többi sportágnak”-E6), indirekt módon a sport hatása a tanulásra, melyekhez további háttérváltozók kapcsolhatók: az időbeosztás és tevőszerep, feladatorientáltság („*Tudják, hogy mikor mit kell csinálni.*”-E4), koncentrációképesség („*azt vettem észre, hogy jobban fog az agyam...*”-S4). A tanuláshoz kapcsolódóan két külső változó jelent meg: egyrészt az oktatási rendszerrel kapcsolatos vélemények, melyet nehezítő tényezőként említettek a sportolók („*Az egyetem sok esetben nem támogatja a sportolói munkát, mert nem engednek el edzőtáborba vagy versenyre.*” -S2), de a vezetők és több edző is hasonló véleményt alkotnak („*Itthon a felsőoktatás egyelőre passzív szemlélőként jelenik meg...*” -V5), másrészt a szülői hozzáállás, amely sok esetben nem mondható pozitívnak a sport vonatkozásában („*Sokszor van olyan, hogy a szülő nem engedi el a gyereket edzésre, mert egyest kapott.*” -V2).

**Példaképfunkció:** E dimenzió kérdése, hogy az egyes érintetti csoportokban milyen tényezők határozzák meg a példaképpé válást, ezeket milyen változókra lehet lebontani. A csoportok a sportsikereken és a sportban rejlő értékek mentén ragadták meg a funkciót, különböző megközelítésekben. A leggyakoribb változó minden érintett esetében az abszolút eredményességre utalt, hiszen közvetlenül ez alapján válhat egy sportoló vagy klub is példaképpé („*Siker egy mérőszáma, hogy mennyire elismert a szakmai munka, aminek leképeződése a MASZ által van a támogatások formájában.*”-V1). A sportolói teljesítményorientáltságot viszont egyensúlyba hozza az edzők és vezetők által szoros összefüggésben említett, a sportoló önmagához mért egyéni fejlődése („... mindenki a képességeinek megfelelő eredményt érje el.” -E3). A fenti tényezőket nagymértékben a szakmai munka határozza meg, melyet leginkább a vezetők élnek meg sikerként („*A siker számomra az, hogy működő struktúra legyen, amibe beilleszthető legyen a megfelelő szakmai tartalom.*”-V4).

**Gazdasági funkció:** Az interjúk során az érintettek a gazdasági funkció fő motívumát a sportág finanszírozásában látták, amely állami támogatás nélkül nem működne, de a társadalmi szerepvállalás is elengedhetetlen hozzá. Az üzleti alapon történő működtetéséhez a vezetők szerint számos szegmensben változásnak kell bekövetkeznie:

edzőképzés, infrastrukturális fejlesztés, sportág társadalmi megítélése. A tartalomelemzés mind edzői, mind sportolói oldalról rámutatott, hogy a gazdasági érték növekedéséhez egyrésztől több csúcsteljesítményre lenne szükség („...*több atlétára lenne szükség, akik a világversenyen ott vannak a legjobb 8-ba.*” -V1), másrésztől a vezetők szerint kiemelt figyelmet kellene fordítani a szabadidős futásból származó tömegekre („*sportolói bázis növelésével lehet belső piacot teremteni*” -V8), akik fizetőképes piacot biztosítanak, hiszen amíg nincs meg a piaca, addig nem lehet annyi szponzort sem bevonni. Amíg e változók mentén nem történik elmozdulás, a működést sok esetben az önkormányzati szerepvállalás („*Eladható az a filozófia, amit képviselnek, mert az önkormányzat támogatja.*” -E2), valamint személyes kapcsolatok révén helyi vállalkozások biztosítják. A gazdasági funkcióhoz kapcsolható negatív attitűd a sportág doppingérzékenysége („*Magyarországon a dobószámaink... nagyon doppingérzékenyek, ezért a szponzorok nagyon óvatosak.*”-V8), valamint a verseny követhetősége („*Az IAAF hivatalos versenyszámai közül nagyon kevés az, ami könnyen fogyasztható*” -E6).

## A kvantitatív kutatás eredményei

A visszaérkezett kérdőívek válaszadóit az atlétikával kapcsolatos elsődleges szerepük alapján soroltuk be, figyelembe véve a kvalitatív kutatás eredményeinél létrejövő főcsoportokat (2. online melléklet). A részletesebb, alcsoport szerinti jellemzésre azért került sor, mert ez adja a későbbi összehasonlító elemzés alapját. A mintában a legnagyobb arányt a sportolók adták, ahol jellemzően fiatalok a válaszadók, és a tipikus végzettségük a két végletben összpontosul. Az edzőknél a nemek aránya azonos, ellentétben a vezetőkkel, ahol szinte csak férfiak találhatók és inkább az idősebb generációhoz tartoznak. Mindkét alcsoport esetében a felsőfokú végzettség van túlsúlyban. A minta összetétele egy piramisszerkezetet mutat, melynek alapjait a magas számban jelenlévő sportolók képezik (50,32%) és a velük közvetett kapcsolatban álló sportkedvelő barátok, orvosok (24,84%). Egy szinttel feljebb az edzők (16,56%), míg a piramis tetején a sportág szakmai vezetése áll (6,37%).

Az atlétika sportfunkcióinak elkülönülő szegmensei faktorelemzés segítségével elemezhetők, amely a második kutatási kérdés megválaszolását támogatja. A teljes mintából (N=314 fő) nem kellett kizárni senkit, hiszen a vizsgálandó állítások mindegyikére érvényes választ adtak, továbbá a válaszok terjedelme minden esetben legalább 4 volt a hatfokozatú egyetértési skálán, ahol 1-es jelölte azt, hogy egyáltalán nem ért egyet, míg a 6-os érték, hogy teljes mértékben egyetért. Ezután a Pearson-féle lineáris korrelációs vizsgálattal bizonyítottuk, hogy számos esetben található szignifikáns összefüggés a funkciókra vonatkozó változók között. A faktorelemzés alkalmazását a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató (0,747) és Bartlett-féle gömbteszt szignifikanciaértéke (0,000) is alátámasztották. Az elemzésben a maximum-likelihood módszer alkalmazható. Az előzetes feltételezés szerint négy dimenzióban határozható meg



Teljes magyarázott variancia hat faktor esetén

Teljes magyarázott variancia									
Faktor	Kezdeti sajátérték			Faktorelemzés utáni			Rotáció utáni		
	Saját érték	Variancia-hányad	Kumulált variancia-hányad	Faktor saját érték	Magyarázott variancia-hányad	Kumulált variancia-hányad	Faktor saját érték	Magyarázott variancia-hányad	Kumulált variancia-hányad
1	27,875	37,167	37,167	27,289	36,385	36,385	14,038	18,717	18,717
2	4,477	5,969	43,136	3,874	5,165	41,55	9,18	12,24	30,958
3	3,736	4,981	48,117	2,426	3,234	44,784	6,25	8,334	39,291
4	2,936	3,914	52,031	3,225	4,3	49,084	5,276	7,035	46,326
5	2,636	3,515	55,546	2,323	3,097	52,182	3,408	4,544	50,87
6	2,357	3,143	58,689	2,022	2,696	54,877	3,005	4,007	54,877

Forrás: saját szerkesztés

a vizsgált sportág. A faktorszám igazolása érdekében varianciahányad módszert szükséges alkalmazni. A 3. táblázat mutatja a sportágra vonatkozó dimenziók magyarázott varianciaeredményeit, amely alapján hat faktor esetében sikerült elérni, hogy több mint 54%-ban magyarázza a változókat.

A többszöri futtatás eredményeképpen összesen 55 megfelelő kommunalitású változót lehetett megtartani a 74-ből, ami alapján létrehozható a faktormátrix. A rotálás módszerei közül a varimax alkalmazása volt célszerű. Az adott faktorba azok a változók kerültek, melyek meghaladták a 0,25-ös kritikus faktorsúlyértéket. A feltételezett négydimenziós struktúra módosított formában teljesült, a kérdőív eredményei alapján *hatdimenziós struktúra lát-szik kirajzolódni*, ahogy a faktorsúlyokat is tartalmazó 4. táblázat mutatja. Az első faktorban azok a változók jelentek meg, melyek a feltételezett nevelés és szocializációs funkcióba tartoznak. A faktoron belül legnagyobb súllyal a sport közvetett hatásai jelentek meg a tanulásra, úgymint az időbeosztás, a türelem, ösztönöség, feladatorientált gondolkodás vagy a koncentrációképesség. Ezek azok az értékek, amelyeket a sportban tanulhattak, és az életük során hasznosíthatnak. Kisebb súllyal, de több változó által a közösségformáló erő is megjelent a vizsgált faktorban. A második faktor, amely életmódfunkcióként interpretálható, külön dimenzióként nem jelent meg a feltételezett modellben. A faktort a sportban történő fejlődés és a sportcélok elérése határozza meg, melyek a sportolói életmódhoz köthetők. A harmadik faktor az egészségügyi funkcióval azonosítható. A funkció kapcsán a teljesítményfokozáshoz köthető táplálékkiegészítők ambivalens megítélése mellett megjelenik az eredményesség és a sport egészségkárosító hatásának kapcsolata, melyet a táplálkozás és a sportolói genetika befolyásol. A negyedik faktorba tartozó változók jól interpretálható módon a példakép funkcióját teljesítik, melyben a győzelmek és a kiemelkedő teljesítmények adják a példaképpé válás alapját. A sport funkcióiban a szakirodalom szerint nem jelenik meg a felvázolt ötödik faktor, melyet egészségügyi érintetteknek lehet elnevezni. Alapvetően az egészségügyi funkcióhoz köthetők a változók, de ebbe a faktorba csak a befolyásoló személyek

hatása jelenik meg az egészséges sportoló összefüggésében. Végül az utolsó, hatodik faktorban a gazdasági/üzleti funkció elemei jelennek meg, amely szintén illeszthető a feltételezett modellbe. Ezzel kapcsolatban a negatív attitűdállítások a finanszírozás problematikája mellett a szponzorok és média alacsony szintű érdeklődését mutatják. A sportág eladhatósága függ a sportolói eredményeségtől, amely edzői rivalizáláshoz vezethet, ezt a feszültséget növeli a szakmai fórumok hiánya.

A sportfunkcióval kapcsolatos attitűdökben megjelenő hasonlóságok és különbözőségek vizsgálatát varianciaanalízis tette lehetővé, amely a faktoranalízis eredményében megjelenő dimenziókon keresztül történt. Ez a megközelítés a harmadik kutatási kérdésre tud választ adni.

Az elemzés során a vizsgálni kívánt csoportok (sportolók, edzők, sportvezetők) által kapott faktorértékek átlagait hasonlítottuk össze, melyből megállapíthatók a domináns sportfunkciók adott érintetti csoport kapcsán. Az F-próba alapján négy esetben található szignifikáns különbség a vizsgált csoportok átlagértékei között, ez a nevelés- és szocializációs, életmódformáló, egészségügyi és példaképfunkció volt.

Az 5. táblázat összefoglalóan mutatja a varianciaelemzés során kapott eredményeket. Az egyes funkciók mentén az érintetti csoportokra kiszámításra került a faktorátlag, valamint a hozzá tartozó konfidencia intervallum, amely segít megállapítani eredmények megbízhatóságát és általánosíthatóságát. A nevelés és szocializáció faktorátlaga a sportolónál mutatta a legalacsonyabb értéket (-0,3189), amely mind az edzők, mind a vezetők átlagértékeihez viszonyítva szignifikáns különbséget adott, tehát számukra a legkevésbé fontos a sport által tanulható általános értékek. Ezzel szemben az értelmezésben legközelebb eső sportfókuszú életmódfunkció a sportolók esetében jelezte a legmagasabb átlagos értéket (0,2765), jóllehet szignifikáns különbség csak vezetőkhez képest volt kimutatható. Az edzők és a vezetők átlagos faktorértékei a nevelés és szocializáció, valamint életmódformáló tényezők viszonyában hasonlóan alakultak, tehát ezeken a területeken attitűdjeik közel azonosak. Az egészségügyi funkcióban dominánsan megjelenő teljesítményfokozókkal kapcsolo-

A sportfunkciók faktorelemzés eredménye

Az elemzésbe bevont változók		Faktor					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
Nevelés és szocializációs funkció	Megtanítja beosztani az időt.	0,779	0,251	0,152	0,063	0,024	-0,01
	Türelemre tanít.	0,778	0,302	0,039	0,147	0,213	0,068
	Tisztességre tanít.	0,757	0,187	0,268	0,158	0,15	0,081
	Javítja a koncentrációképességet.	0,738	0,345	0,213	0,133	0,114	0,076
	Önfegyelemre tanít	0,723	0,407	0,103	0,057	0,14	0,072
	Őszinteségre tanít.	0,712	0,092	0,213	0,314	0,022	0,017
	Megtanít emelt fővel veszíteni.	0,699	0,288	0,099	0,006	0,229	0,044
	Megtanít feladatorientáltan gondolkodni.	0,688	0,469	0,064	0,207	0,154	0,085
	Megtanít a közösség tagjának lenni.	0,684	0,222	0,187	0,03	0,137	0,123
	Megtanít stresszhelyzetben is jól teljesíteni.	0,677	0,441	0,068	0,176	0,111	0,063
	A csoportban lévő normákat könnyen megtanulják az újonnan érkezők.	0,672	0,211	0,101	0,024	-0,066	-0,004
	Hagyományok tiszteletére tanít.	0,665	-0,118	-0,047	0,371	0,272	0,201
	Megtanít csapatban dolgozni.	0,66	0,181	0,18	-0,033	0,009	0,018
	A sportban tanult készségeket a későbbi életben is hasznosítani lehet.	0,651	0,386	0,097	0,054	0,304	0,02
	Új mozgásformákra tanít, mely alapja lehet más sportágnak.	0,585	0,341	0,113	0,137	0,2	0,052
	A sport növeli az elköteleződést az aktív életmód iránt.	0,579	0,424	0,095	0,223	0,179	0,021
Az élsport és a tanulás mindig összeegyeztethető.	0,554	-0,004	0,233	-0,05	-0,103	0,166	
Nyitottá tesz új dolgok kipróbálására	0,503	0,31	0,217	0,174	0,279	-0,037	
Életmódformáló funkció	Jobb sportolóvá válni.	0,438	0,752	0,148	0,189	0,101	0,097
	Olyan dolgot véghez vinni, amit addig nem sikerült.	0,319	0,744	0,119	0,268	-0,014	0,029
	A kitűzött sportcélok elérése.	0,38	0,705	0,202	0,218	0,217	-0,052
	Legjobb tudás szerint teljesíteni a versenyeken.	0,496	0,679	0,121	0,156	0,127	0,187
	A felmerülő nehézségeket leküzdeni.	0,56	0,677	0,075	0,159	0,166	0,096
	Önmagunk eredményeihez képest fejlődni.	0,531	0,635	0,155	0,107	0,148	0,194
	Fittnek lenni.	0,42	0,623	0,213	0,173	0,073	0,174
	Tisztességesen játszani.	0,497	0,609	0,209	0,109	0,111	0,247
	A sportsiker érdekében mindent megtenni.	0,25	0,595	0,2	0,342	0,135	-0,056
	Izgalmas versenyeken részt venni.	0,378	0,447	0,263	0,376	0,004	0,202
Egészségügyi funkció	Az atléták esetében a táplálékkiegészítők használata divat lett.	0,083	0,114	0,647	0,231	0,064	0,148
	A doppingszert és táplálékkiegészítőket gyakran összekeverik.	-0,034	0,247	0,568	-0,102	0,03	0,192
	Amatőr szinten az atlétika egészséges, profi szinten vannak egészségkárosító hatásai.	0,23	0,144	0,517	0,021	-0,092	0,191
	A sportoló egészségességét nagymértékben a genetika határozza meg.	-0,052	0,02	0,504	0,238	-0,053	-0,003
	A táplálékkiegészítők összetételét gyakran a sportolók sem ismerik.	0,145	0,13	0,502	0,01	0,144	0,257
	Az atlétizálás alap esetben egészséges, de ritkán lehet egyaránt egészséges és eredményes.	-0,026	0,195	0,489	0,034	0,173	-0,105
	A mai ételekben már nincs annyi tápanyag.	0,288	-0,002	0,468	-0,07	0,06	0,172
	Az atlétika sokszor doppingbotrányoktól hangos.	-0,008	0,171	0,447	0,235	0,033	0,226
	A sportoló egészsége fontosabb, mint az eredmény.	0,415	0,176	0,445	-0,07	0,016	0,048
	Az atléták többsége odafigyel az étkezésére.	0,304	0,068	0,436	0,38	0,159	-0,068
Tudományos elemzések segítik a sportolói egészségtudatosságot	0,304	0,088	0,436	0,215	0,131	-0,222	
A táplálékkiegészítők szerepét gyakran túlértékelik.	0,175	0,1	0,37	-0,023	0,081	0,13	

Példaképfunkció	Legyőzni másokat.	0,009	0,126	0,15	0,847	0,115	0,176
	Megmutatni másoknak, hogy a legjobb vagyok.	0,103	0,248	0,14	0,806	0,101	0,022
	Jobbnak lenni, mint mások.	0,09	0,334	0,179	0,796	0,086	-0,014
	A legjobbnak lenni.	0,076	0,172	-0,032	0,761	0,234	0,257
	Mindig jó teljesítményt nyújtani.	0,266	0,358	0,296	0,512	-0,019	-0,058
	Példaképpé válni	0,287	0,358	0,142	0,448	-0,023	0,272
Egészségügyi érintettek	Sportpszichológus fontos a kiegyensúlyozott teljesítményhez.	0,041	0,169	0,055	0,208	0,722	0,148
	Orvosok szerepe a prevencióban és regenerációban egyaránt jelentős.	0,244	0,155	0,159	0,229	0,585	0,071
	A családnak/közvetlen környezetnek meghatározó szerepe van, hogy mit és milyen módon eszik a sportoló.	0,217	0,274	0,429	-0,012	0,527	0,142
	Edző szakmai felkészültsége meghatározza a sportoló egészségességét.	0,395	0,475	0,247	0,066	0,48	0,013
Gazdasági funkció	Gyakori az edzői rivalizálás a sportágban, mert kevés a tehetséges atléta.	0,11	0,131	0,138	0,102	0,039	0,642
	Az atlétika a mai napig alulfinanszírozott.	0,359	0,061	-0,065	0,201	0,358	0,593
	A szponzorok jelenléte a doppingérzékenység miatt csekély.	-0,015	0,04	0,225	0,216	0,035	0,491
	Az atlétika csekély figyelmet kap a médiától.	0,368	0,119	-0,037	0,001	0,134	0,489
	A szakmai fórumok (edző, vezetőképzés) hiánya miatt nem tud fejlődni a sportág.	0,088	0,283	0,373	0,093	-0,066	0,48

Forrás: saját szerkesztés

latos szkepticizmus legfőképp a vezetőknél érhető tetten, hiszen a faktorátlag ennél a csoportnál volt a legmagasabb (0,2279), és ez a vélemény leginkább a sportolókéktól tér el, mely különbség statisztikailag is igazolható (lásd 5. táblázat harmadik sora). A példaképfunkcióban manifesztálódó kiemelkedő sportteljesítmény és a győztesnek lenni érzés az edzők csoportjának a legfontosabb, hiszen a 0,3289-es faktorátlag a másik két vizsgált csoport átlagánál szignifikánsan magasabb.

A 2. ábra elemei vizualizálva mutatják be az érintetti csoportok közötti különbségeket. Az érintettekhez rendelt

faktorátlagokat a fekete rombusz alakzatok jelzik, melyből a felfelé és lefelé irányuló vonalak hossza a konfidencia-intervallum terjedelmét, míg a szürke nyilakon szereplő számértékek a szignifikáns különbséget reprezentálják abszolút értékben. A sportolók faktorátlag értékei közül a nevelés- és szocializációs funkció az, amely legnagyobb távolságot képez az edzőkhöz (0,455) és vezetőkhöz (0,517) viszonyítva, az átlagértékekre számított konfidencia-intervallum-átfedés e csoport esetében a legkisebb. Az edzőknél a példaképfunkció, ami nagyfokú szignifikáns eltérést mutat a másik két csoporthoz képest, az általuk le-

5. táblázat

A sportfunkciók varianciaelemzése a vizsgált érintettek tükrében

	elemszám	faktorátlag	95%-os konfidencia intervallum		poszt-hoc teszt szignifikáns átlagkülönbségei			
			alsó határ	felső határ	sportolók-edzők	edzők-vezetők	sportoló-vezetők	
Nevelés és szocializációs	Sportolók	158	-0,3189	-0,519	-0,119	0,455	-	0,517
	Edzők	52	0,1363	-0,246	0,519			
	Vezetők	20	0,1989	-0,279	0,676			
Életmódformáló	Sportolók	158	0,2765	0,115	0,438	-	-	0,416
	Edzők	52	0,1340	-0,057	0,325			
	Vezetők	20	-0,1397	-0,309	0,029			
Egészségügyi	Sportolók	158	0,0563	-0,084	0,197	-	-	0,171
	Edzők	52	0,2042	0,017	0,392			
	Vezetők	20	0,2279	0,074	0,382			
Példakép	Sportolók	158	-0,1626	-0,273	-0,052	0,491	0,561	-
	Edzők	52	0,3289	0,164	0,493			
	Vezetők	20	-0,2320	-0,506	0,042			

Forrás: saját szerkesztés

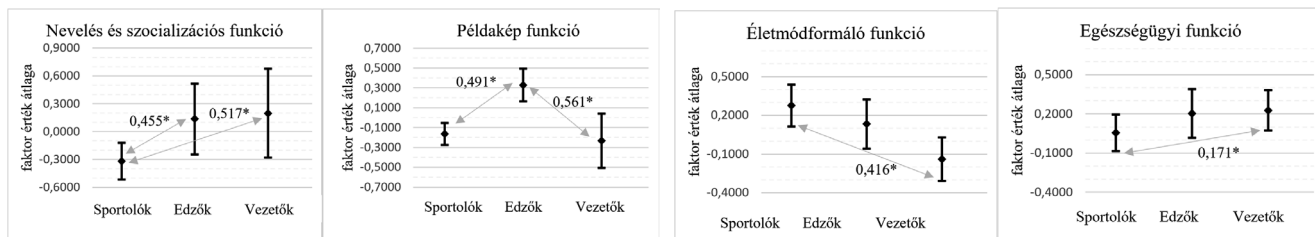
képzett konfidencia-intervallumok nincsenek átfedésben. Az életmódformáló és egészségügyi funkcióknál is található szignifikáns különbség a sportolók és vezetők között, de ennek mértéke kisebb, mint a nevelés és szocializációs funkcióknál, illetve a konfidenciaintervallum-átfedések is nagyobbak a csoportok között.

*K3: Milyen összefüggések jellemzik az egyes funkcionális területek (preferenciaszémák) és a belső érintettek kapcsolatát?*

A harmadik hipotézis a létrejövő faktorstruktúra viszonyát vizsgálta a belső érintettek (edzők, sportolók, vezetők) vonatkozásában. Ennek jelentősége abban áll, hogy

2. ábra

**A differenciált profilvizsgálat eredményei**



Forrás: saját szerkesztés

**A kutatási kérdések megválaszolása az eredmények tükrében**

*K1: Milyen a sportgazdaság, illetve azon belül az atlétika érintetti struktúrája?*

Az érintetti megközelítés első szakaszában kvalitatív elemzés segítségével feltártuk a kapcsolati hálót, amely rámutatott az atlétikában megjelenő érintetti csoportokra, továbbá vizsgáltuk ezeknek a kapcsolatoknak a szorosságát és minőségét. A rendszerezési elv alapjait Clarkson (1995) és Mitchell et al. (1997) elmélete adta. Ez alapján a közvetlen érintettek közé tartoznak azok, akik a sportági működésre alapvetően és napi szinten hatással vannak. Ebben a kontextusban a sportolók, edzők és vezetők szerepe meghatározó. A közvetett érintettek azok, akik meghatározó érdekekkel fűződnek a sportszolgáltatáshoz. A vizsgálatban ezen a területen az oktatási intézmények tagjait és az orvosokat emelték ki. A sporttámogatók pedig további meghatározó érdekérvényesítő szereppel bírnak, hiszen a klubok működési és finanszírozási rendszerét biztosítják (Emberi Erőforrások Minisztériuma, önkormányzatok, Magyar Atlétikai Szövetség, Magyar Olimpiai Bizottság). Ez a csoportosítás pedig helytállóan bizonyul a magyar atlétika esetében, így a H1 hipotézis beigazolódott.

*K2: Melyek azok a funkcionális területek (preferenciaszémák), amelyek leginkább jellemzik ezt a sportágat?*

A második hipotézis abból az aspektusból bizonyítást nyert, hogy a vizsgált sportág leképezhető a szakirodalomban feltárt sportfunkciók segítségével. A mini-fókusz-csoportos interjú eredményeinek elemzése rávilágított arra, hogy a megjelenő válaszok besorolhatók voltak a szakirodalom által feltételezett négyes dimenziórendszerbe (egészségügyi, nevelés-, szocializációs, példakép- és gazdasági funkció). A kvantitatív vizsgálat során végzett faktorelemzés viszont további két dimenziót rajzolt ki (életmód- és egészségügyi érintettek funkciója), így H2 feltételezés részlegesen fogadható el.

megismerhetővé váljanak az egyes csoportok sajátosságai, amely a sportági működés és menedzselés során figyelembe vehető. Az atlétika tömegbázisát nyújtó sportolóknak a nevelés- és szocializációs funkcióban megtestesülő tanulható értékek számítnak a legkevésbé fontosnak a másik két vizsgált csoporthoz képest, amely azt mutatja, hogy ezek a sportbéli aktivitásban nem válnak elég hangsúlyossá. Ezt alátámasztják az életmódformáló funkció vetületében kapott eredmények, ahol a legmagasabb faktorátlag a sportolóknál, vagyis a sportban elérhető célokat és fejlődést közvetlen módon érzékelik, ezért preferenciájukban is előrébb sorolódik. A gazdasági funkció elemei markánsan semelyik érintetti csoportban nem különültek el, viszont a példaképfunkcióban előtérbe kerülő teljesítménycentrikusság az edzők preferenciájában a legmeghatározóbb. A leírtak alapján a H3 feltételezés is részlegesen fogadható el, hiszen a H3b alhipotézis nem igazolódott be.

**Konklúziók**

A sport szervezeti hálóját rendkívül komplex közvetlen és közvetett érintetti kapcsolatrendszer jellemzi. Jelen kutatás a hazai atlétikai sportág érintettjeit vizsgálta, és egyes részleteiben a forráselőzményeken túlmutató eredményekre jutott, ami köszönhető részben annak, hogy a hazai sportgazdasági kutatások jellemzően nem rendelkeznek sportági fókusszal. Ez alól egyedüli kivétel a labdarúgás, melyet András és szerzőtársai (2019) tartalomelemzéssel végzett kutatása támaszt alá. Az első fázis szemikvantitatív kvalitatív módszerrel feltárta, hogy a kapcsolati háló finomsztruktúrája a sportklubok szemszögéből közelítve hármas rendszerben vizsgálható, melyben a gyakoriságok közvetett módon utalnak az egyes fő kategóriák befolyásoló erejére. Ebben a megközelítésben az állami szerepvállalás még mindig nagy súllyal jelenik meg a sportágban, különösen a finanszírozás vonatkozásában. Emellett érzékelhetővé válik, hogy a közvetett érintetteknek megjelenő alapfokú oktatási intézményekkel létfontosságú a partneri kapcsolatok létrehozása, hiszen többek között ez



biztosítja a megfelelő mennyiségű és minőségű utánpótlást. Ezt a célfüggvényt kívánja támogatni a Magyar Atlétikai Szövetség által életre hívott Kölyök Atlétikai Program, melynek keretében a helyes alapmozgásformákat sajátíthatják el a gyermekek, és könnyen lebonyolítható versenyekkel tudja megkedveltetni velük a sportot, azon belül is az atlétikát.

A kvalitatív kutatás másodlagos célja a sportfunkciók részletesebb tartalmi elemeinek feltárása volt, amely a sportágról alkotott helyzetképként is értelmezhető. Az egészségügyi dimenziót jellemzően az egészség és eredményesség relációjában szükséges vizsgálni, melyet elsődlegesen a sportolási szint határoz meg, de befolyásoló szereppel bír az edző szakmai felkészültsége és a család táplálkozáshoz való viszonya is. A nevelés és szocializációs dimenzióban a sport által tanulható értékek kerültek előtérbe a csoportmunka kedvező és kedvezőtlen hatásai mellett. A példaképfunkció domináns módon az abszolút eredményességet emelte ki, melyet a gazdasági funkció egyik motorjaként határoztak meg a válaszadók. Az üzleti alapú működést továbbá befolyásolja a versenyek követhetősége, a szabadidős futás felértékelődése, az edzőképzés és az infrastruktúra helyzete.

A sportfunkciók azonosítása során a forráskutatás eredményein túllépve beigazolódott, hogy a vizsgált négy alapfunkción túl szükségszerű újabb dimenziók figyelembevétele is (lásd: Kvantitatív kutatás fejezet). A dimenziók bővülése részben magyarázható azzal, hogy a sportágak nyitottá, többségében médiaképes szolgáltatásökká váltak (András, 2003b; Griszbacher, Varga & Kemeny, 2021).

A kutatás legjelentősebb eredménye a belső érintettek differenciált profiljának vizsgálata a sportfunkciók metszetében. Négy funkcionális területen vált igazolhatóvá, hogy eltérések mutathatók ki az edzők, sportolók és vezetők preferenciájában. Ebből kiemelendő a többségében fiatal sportolókból álló csoportnevelés és szocializációs tényezők kapcsán mutatott alulértékelttség, mely eredményt részben magyarázhatja az irányításukat végző edzők teljesítmény- és eredményorientáltsága. Ezt támasztja alá, hogy a sportolók a kutatás eredményeként létrejövő életmódformáló hatás tényezőit lényegesen fontosabbnak tartják. A nevelés és szocializációs faktor esetében kapott alacsony érték azért is aggasztó, mert a sportolók több mint fele 14-23 év közötti válaszadó volt. A másik szembevetendő eredmény, hogy legnagyobb távolságra a vezetők és sportolók preferenciái vannak minden vizsgált terület (nevelés, életmód, egészségügy) vonatkozásában. Ennek tükrében belátható, hogy az edzőkre tulajdonképpen egyfajta közvetítői szerep is hárul a sportszakmai feladataik mellett.

Az eredmények legfontosabb menedzsmenttanulságai egyrészt, hogy a sportklubok vezetői időről-időre azonosítsák az érintetteiket és azok elvárásait, hiszen ez a sikeres és fenntartható működés alapját tudja biztosítani az érintettek számára. Ennek egy szűkebb és sajátos aspektusát már Szathmári (2021) is vizsgálta, aki a sportolók tapasztalatain keresztül elemezte azt, hogy hogyan határozza meg a hivatásos sport a sportolói identitást, és annak az egyéni fenntarthatóságra gyakorolt hatását. Másrészt a

sportfunkciók jellegzetes vonásainak feltárása segítheti a stratégiaalkotás fókuszpontjainak meghatározását. A preferenciakülönbségek árnyaltabb megértése emellett hozzájárulhat az érintett orientált kommunikációs aktivitások kialakításához.

## Kutatási korlátok és további kutatási irányvonalak

A feltételezések részleges teljesülése, az eredmények értelmezése is rámutatott arra, hogy több ponton is korlátokba ütközött az empirikus kutatás. A vizsgálat során számolni kellett a bizonytalansági tényezővel, hiszen a kvantitatív kutatás során használt hatfokozatú attitűdskálák esetében a válaszadók belső skálája bizonyos mértékű nem kiszűrhető torzítást eredményez, ugyanez a hatás jelentkezik az állítások szubjektív dekódolása kapcsán is. Az online lekérdezés következtében a válaszadási időt sem lehetett kontrollálni, nem lehet tudni, hogy a válaszadók mennyire gondolták át válaszaikat. Ezek megbízhatósága növelhető posztkvantitatív-kvalitatív kutatás segítségével szakértői interjúk formájában.

A válaszadók közel 50%-át a sportolók tették ki, a többi feltárt érintett csoport elemszáma viszonylag alacsony volt, ami a statisztikai vizsgálatokat további korlátok közé szorította.

A jelenlegi kutatási adatok birtokában a kutatás új irányvonalaként jelölhető ki a sportolói bázis nem homogén egységként való kezelése, azaz új nézőpont(ok) (pl. életkor, sportolói életszakasz) alapján történő kategorizálása. A gyakorlati felhasználhatóságot tovább finomítaná, ha olyan változók kerülnének a kérdőívbe, melyekből kiderül, hogy a sportoló milyen szinten atletizál, mióta sportol, és milyen keretek között végzi a sporttevékenységet.

## Felhasznált irodalom

- András, K. (2003a). *Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján* (PhD-értekezés). BKÁE, Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras\\_kristina.pdf%20](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_kristina.pdf%20)
- András, K. (2003b). *A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok*. BKÁE 34. sz. műhelytanulmány. Budapest: BKÁE. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/61/1/Andr%C3%A1s34.pdf>
- András, K. (2004). A hivatásos labdarúgás piacai. *Vezetéstudomány*, 35(ksz), 40-57. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/1/VT\\_2004KSZp40.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/1/VT_2004KSZp40.pdf)
- András, K., Havran, Zs., & Jandó, Z. (2012). *Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása*. Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/783/1/TM14\\_Andras\\_Havran\\_Jando.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/783/1/TM14_Andras_Havran_Jando.pdf)
- András, K. & Kozma, M. (2014). Hazánk versenyképessége a (hivatásos) sportban–gazdasági feltételek. In *V. Báthory–Brassai nemzetközi tudományos multidiszciplináris konferencia*, „Kárpátmedencei versenyképesség” konferenciakötet 1 (pp. 5-14) Bu-

- dapest: Óbudai Egyetem. [http://www.bbk.alfanet.eu/userspace/5bbk2014\\_minden/5BBK2014\\_\\_Kiadvany\\_1-2\\_kotet.pdf](http://www.bbk.alfanet.eu/userspace/5bbk2014_minden/5BBK2014__Kiadvany_1-2_kotet.pdf)
- András, K. (2015). A hivatásos sport gazdaságtani alapjai. In Ács, P. (Eds.), *Sport és gazdaság* (pp. 434-481). Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs. <https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/SportEsGazdasag.pdf>
- András, K., Havran, Z., Kajos, A., Kozma, M., Máté, T., & Szabó, Á. (2019). A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése. *Vezetéstudomány*, 50(12), 136-148. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.12>
- Ács, P. (2007). *A magyar sport területi versenyképességének helyzetfeltáró empirikus vizsgálata* (PhD-értekezés). PTE, Pécs. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/14814>
- Ács, P., Betlehem, J., Oláh, A., Bergier, J., Melczer, C., Prémusz, V., & Makai, A. (2020). Measurement of public health benefits of physical activity: Validity and reliability study of the International Physical Activity Questionnaire in Hungary. *BMC Public Health*, 20(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08508-9>
- Béres, S., Seres, J., & Szalay, G. (2015). *Atlétika*. Eger: Eszterházy Károly Főiskola Sporttudományi Intézet.
- Boda, Zs. & Radácsi, L. (1997). *Vállalati etika*. Budapest: BKE Vezetőképző Intézet.
- Braun, R. (2015). *Vállalati társadalmi felelősségvállalás. A vállalatok politikája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Breitbarth, T. & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Bukta, Z., & Gösi, Z. (2019). A kiemelt sportágfejlesztési program első éveinek hatása a hazai sportágak fejlődésére. *TAYLOR*, 11(3), 15-24. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/21994>.
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., & Jones, T. M. (1994). The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1), 82-131. <https://doi.org/10.1177/000765039403300105>
- Covell, D. (2005). Attachment, Allegiance and a Convergent Application of Stakeholder Theory: Assessing the Impact of Winning on Athletic Donations in the Ivy League. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 168-176. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.392.3564&rep=rep1&type=pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dunham, L., Freeman, R. & Liedtka, J. (2006). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42. <https://doi.org/10.5840/beq20061611>
- Európai Bizottság (2007). *Fehér könyv a sportról*. Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, Luxemburg. [http://publications.europa.eu/resource/cellar/617a9664-3878-43e5-abbed69c03e63501.0014.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/617a9664-3878-43e5-abbed69c03e63501.0014.02/DOC_1)
- Firek, W., Ploszaj, K., & Czechowski, M. (2020). Pedagogical Function of Referees in Youth Sport: Assessment of the Quality of Referee-Player Interactions in Youth Soccer. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 905. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030905>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190. <https://doi.org/10.1080/16184740408737475>
- Geulen, D. (1989). Sozialisation, Begriff und Problem. In Dieter, L. (Eds.), *Pädagogische Grundbegriffe* (pp. 1409-1416). Hamburg: Rowohlt.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73. <https://doi.org/10.2307/3857592>
- Griszbacher, N., Varga, Á., & Kemény, I. (2022). Sport, megasemények, önkéntesek és az egyedi élmény faktor: Az önkéntesek szerepe az arénaélmény létrehozásában a megasportesemények során. *Vezetéstudomány*, 53(1), 15-28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.02>
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- Gyömörei, T. (2012). Magyarországi „sportvárosok” sportfinanszírozási rendszereinek összehasonlító elemzése. *E-CONOM*, 1(1), 12-23. <https://doi.org/10.17836/ec.2012.1.012>
- Heffernan, J. & O'Brien, D. (2010). Stakeholder influence strategies in bidding for a professional sport franchise license. *Sport Management Review*, 13(3), 255-268. <https://doi.org/10.2766/483047>
- Jaeger, J. (2021). Football fans and stakeholder theory – A qualitative approach to classifying fans in Germany. *Sport, Business and Management*, 11(5), 598-619. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2020-0127>
- Kalinowski, P., Kluj, O., Jerszyński, D. (2020). A prominent footballer as a role model for young athletes. *Quality in Sport*, 4(6) 30-37. <http://doi.org/10.12775/QS.2020.024>

- Kasović, M., Škrinjarić B., & Štefan L. (2020). Macro and meso indicators of success pertaining to European countries in elite triathlon. *International Scientific Journal of Kinesiology*, 13(2) 49-56. [https://www.researchgate.net/publication/350663323\\_Macro\\_and\\_meso\\_indicators\\_of\\_success\\_pertaining\\_to\\_European\\_countries\\_in\\_elite\\_triathlon](https://www.researchgate.net/publication/350663323_Macro_and_meso_indicators_of_success_pertaining_to_European_countries_in_elite_triathlon)
- Key, S. (1999). Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder „Theory”. *Management Decision*, 37(4), 317–328. <https://doi.org/10.1108/00251749910269366>
- Kovács, Á. (2021). *Éltsportolók és a média munkatársainak kapcsolata a XXI. század elején Magyarországon* (PhD-értékezés). Testnevelési Egyetem, Budapest. <http://real-phd.mtak.hu/1068/1/kovacsagnes.d.pdf>
- Liska, F., Kovács, I., & Veres, Z. (2021). Sportaktivitás és étrend-kiegészítők fogyasztásának összefüggései. *Táplálkozásmarketing*, 8(2), 35-48. <https://doi.org/10.20494/T/M/8/2/3>
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252. <https://doi.org/10.1108/0025174111109133>
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista de Administração de Empresas*, 54, 647-658. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140605>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Nádori, L., & Bátonyi, V. (2003). *Európai Unió és a sport: Unió csatlakozás a sportban*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Tech.
- Révész, L., Müller A., Herpainé L. J., Boda, E., & Bíró, M. (2015). *A rekreáció elmélete és módszertana I.: A rekreáció kialakulása, története, a rekreáció felosztása*. Eger: EKF Líceum Kiadó. [https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/02/77/25/dd/1/rekreacio-tortenet-2\\_56e82d8d89c68.pdf](https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/02/77/25/dd/1/rekreacio-tortenet-2_56e82d8d89c68.pdf)
- Saáry, S. (2016). A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis-és középvállalati környezetben. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.* (pp. 283-296). Budapest: Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/21\\_Saary-Reka.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/21_Saary-Reka.pdf)
- Sterbenz, T. & Gécz, G. (2016). *Sportmenedzsment*. Budapest: Testnevelési Egyetem.
- Szabados, G. (2003). Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, 34(9), 32-43. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4667/1/VT\\_2003n9p32.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4667/1/VT_2003n9p32.pdf)
- Szabó, Á. (2012). *A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban* (PhD-értékezés). BCE, Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/662/1/Szabo\\_Agnes\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/662/1/Szabo_Agnes_dhu.pdf)
- Szathmári, A. (2021). 'I wouldn't do anything differently... Although I won't let my child go in that direction': Successful Hungarian Olympians' understandings and experiences at the close of elite sport careers. *Vezetéstudomány*, 52(5), 68-78. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.06>
- TNS Opinion & Social (2017). Special Eurobarometer 472 „Sport and Physical Activity”. Luxembourg: European Commission. <https://doi.org/10.2766/483047>
- Zdroik, J. (2016). *Stakeholder Management in High School Athletics: An Individual-Level Analysis* (PhD dissertation). University of Michigan, Ann Arbor, MI. [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/133383/jzdroik\\_1.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/133383/jzdroik_1.pdf?sequence=1)

MELLÉKLETEK

1. melléklet

A kvalitatív minta főbb ismérvei

Betöltött pozíció	Egyesület rövid neve	Sportág/Szakág	Életkor	Nem	Legmagasabb iskolai végzettség
akadémia vezető (V1)	ARAK	-	42	férfi	egyetemi
Elnök (V2)	ARAK	-	63	férfi	egyetemi
Elnökségi tag (V3)	BEAC	szakosztály elnök	64	férfi	főiskolai
Elnök (V4)	Bonyhád AC	-	51	nő	középfokú szakképzés
Szakosztályvezető (V5)	DSC-SI	-	35	férfi	egyetemi
Elnökségi tag (V6)	Ikarus BSE	szakosztály elnök	48	férfi	egyetemi
Elnökhelyettes (V7)	VEDAC	-	56	férfi	egyetemi
Ügyvezető (V8)	VEDAC	-	36	férfi	egyetemi
Edző (E1)	ARAK	kalapácsvetés	29	nő	egyetemi
Edző (E2)	ARAK	rúdugrás	38	férfi	egyetemi
Vezetőedző (E3)	BEAC	közép- és hosszútáv futás	68	férfi	főiskolai
Vezetőedző (E4)	Bonyhád AC	rúdugrás	45	férfi	főiskolai
Edző (E5)	DSC-SI	közép- és hosszútávú futás	47	férfi	főiskolai
Vezetőedző (E6)	Ikarus BSE	sprint, gát	52	férfi	főiskolai
Vezetőedző (E7)	VEDAC	kalapácsvetés	44	férfi	egyetemi
Vezetőedző (E8)	VEDAC	közép- és hosszútávú futás	56	nő	főiskolai
Sportoló (S1)	ARAK	rövidtávfutó	18	nő	középfiskolai
Sportoló (S2)	ARAK	rövidtávfutó	19	férfi	középfiskolai
Sportoló (S3)	BEAC	középtávfutó	20	nő	középfiskolai
Sportoló (S4)	BEAC	maratonfutó	27	férfi	egyetemi
Sportoló (S5)	Bonyhád AC	rövidtávfutó	18	nő	középfiskolai
Sportoló (S6)	Bonyhád AC	rúdugró	14	nő	általános iskola
Sportoló (S7)	DSC-SI	hosszútávfutó	32	férfi	egyetemi
Sportoló (S8)	DSC-SI	gátfutó	25	nő	főiskolai
Sportoló (S9)	Ikarus BSE	gátfutó	36	férfi	egyetemi
Sportoló (S10)	Ikarus BSE	gátfutó	20	nő	középfiskolai
Sportoló (S11)	VEDAC	középtávfutó	32	férfi	főiskolai
Sportoló (S12)	VEDAC	kalapácsvető	23	férfi	középfiskolai

Forrás: saját szerkesztés



A kvantitatív minta általános demográfiai jellemzői

<i>Főcsoport</i>	<i>Érintetti alcsoportok</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>N %-os megoszlás</i>	<i>Nem</i>	<i>Életkor jellemző</i>	<i>Végzettség jellemző</i>
közvetlen (73,25%)	sportoló	158	50,32%	férfi- 46% nő- 54%	55% 24 év alatti	43% általános iskolai, míg 39,9% felsőfokú végzettséggel bír
	edző, vezetőedző	52	16,56%	férfi- 50% nő- 50%	38,5% a 37-48; 30,8% a 49-64 korcsoportba tartozik	94,2% felsőfokú végzettség
	szakosztály-vezető, klubvezető / szellemi munkatárs	20	6,37%	férfi- 95% nő-5%	45% az idősebb generációhoz tartozik (49-64)	85% felsőfokú végzettségű
közvetett (24,84%)	sportkedvelő, szurkoló	52	16,56%	férfi- 40% nő- 60%	43,5% a 37-48; 33,3% a 49-64 korcsoportba tartozik	70,5% felsőfokú végzettségű
	barát, hozzátartozó	18	5,73%			
	orvos	8	2,55%			
támogató (1,91%)	szponzor	2	0,64%	férfi- 72% nő- 28%	83,3% a 24-36 éves korcsoportba tartozik	83% felsőfokú végzettségű
	média	4	1,27%			

Forrás: saját szerkesztés

# RELATÍV HATÉKONYSÁGI EREDMÉNYEK EMPIRIKUS ÉRZÉKENYSÉGVIZSGÁLATA AZ ÁLLAMIGAZGATÁSBAN

## EMPIRICAL SENSITIVITY ANALYSIS OF RELATIVE EFFICIENCY SCORES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Az államigazgatás feladatellátásának teljesítménymérése és a hatékonyság növelése a közszféra szervezeteinek működtetésében fontos feladatként jelenik meg. Jelen cikk a szervezeti működés sajátosságainak figyelembevételét biztosító, komplex hatékonyságelemzésre lehetőséget adó relatív hatékonyságvizsgálat (DEA) módszerét ismerteti a Magyar Államkincstár (MÁK) illetményszámfejtési tevékenységét ellátó megyei igazgatóságainak példáján keresztül. A hatékonyságelemzés során a MÁK megyei igazgatóságainak munkaerő és számfejtett tételszámadatait felhasználva történik a szervezeti egységek relatív hatékonyságának meghatározása egy inputorientált állandó skálahatékonyságú radiális DEA-modell segítségével. A hatékonyságvizsgálati eredmények helytállóságának és az alkalmazott modell robusztusságának elemzése empirikus érzékenységvizsgálat segítségével történik. A tanulmány célja, a MÁK vezetői számára megfogalmazott javaslatok bemutatásán túl annak illusztrálása, hogy miként alkalmazható a relatív hatékonyságvizsgálat államigazgatási feladatok hatékonyságvizsgálatára. A bemutatott empirikus érzékenységvizsgálat pedig a paraméterek robusztusságával kapcsolatos kutatások egy lehetséges irányára világít rá.

**Kulcsszavak:** közigazgatás, teljesítményértékelés, relatív hatékonyságvizsgálat, lineáris programozás, érzékenységvizsgálat

Measuring the performance of public administration tasks and increasing efficiency is a vital problem in the operation of public sector organisations. This paper illustrates the application of data envelopment analysis (DEA) through an efficiency study of the county directorates of the Hungarian State Treasury (HST) performing payroll accounting activities. The objective of this study is to formulate an efficiency-enhancing proposal for HST managers based on DEA results. To verify the stability of the presented DEA results, as well as the robustness of the model used, an empirical sensitivity analysis focusing on the weighting of the factors included in the model is performed. This study aims to illustrate how DEA can be applied to the efficiency analysis of public administration tasks. Furthermore, the presented empirical sensitivity analysis may shed light on the possible direction of future research investigating the robustness of parameters.

**Keywords:** public administration, performance evaluation, relative efficiency test, linear programming, sensitivity test

### 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:

Tamás Alexandra<sup>a</sup> (tamas.alexandra@gtk.bme.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Koltai Tamás<sup>a</sup> (koltai.tamas@gtk.bme.hu) egyetemi tanár

<sup>a</sup>Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 08. 31-én, javítva: 2021. 10. 25-én, elfogadva: 2022. 01. 04-én.

The article was received: 31. 08. 2021, revised: 25. 10. 2021, accepted: 04. 01. 2022.

Az üzleti szektor és a közszféra számos alapvető döntési kritériumban különbözik egymástól (Rantanen et al., 2007). A két szektor szereplői eltérő célokkal és felelősségekkel rendelkeznek, különböznek a stratégiaalkotás szabadságában, annak folyamatában és a döntéshozatali mechanizmusokban, valamint vevők/ügyfelek összeté-

telében és motivációiban (Nemeslaki, 2014). Ezeken túlmenően a hatékonyság fogalmának értelmezése is eltér a két szektor esetén (Mihaiu et al., 2010; Van Dooren et al., 2015).

Az elmúlt években ugyanakkor a közszféra menedzsmenttől is egyre inkább megkövetelt, hogy eredmény- és

ügyszféra legyen. Így a hatékonyság növelése és a költségek csökkentése kulcsfontosságú döntési kritériummá vált ebben a szektorban is. Egyre nagyobb figyelmet kap a pontos célkitűzés, az eredmények mérése, az átláthatóság és elszámoltathatóság, valamint az egyes tevékenységek és programok relevanciájának folyamatos monitoringozása (Jarrar & Schiuma, 2007). A célfókuszú és kvantitatív elemzéseken alapuló döntéshozatal, valamint a teljesítménymenedzsment-módszerek alkalmazása a hazai közszféra menedzsmentjében is egyre elterjedtebb (Kucsma, 2019).

Jelen cikk egy hazai közfeladatokat ellátó intézménynél elvégzett esettanulmány segítségével mutatja be, hogy a lineáris programozás alkalmazására épülő relatív hatékonyságvizsgálat (data envelopment analysis, DEA) miként alkalmazható teljesítménymérésre. A kutatás a Magyar Államkincstár (továbbiakban: MÁK) megyei igazgatóságainak illetményszámfejtést végző kirendeltségeinek hatékonyságvizsgálatát ismerteti, amely a megyei igazgatóságoknál alkalmazott tényleges létszám és a számfejtett tételek kapcsolatára épül. A cél a DEA-eredmények alapján olyan hatékonyságnövelő javaslatok megfogalmazása a MÁK vezetői számára, amelyeknek köszönhetően az országos szintű feladatokat ellátó szerv humán erőforrás-gazdálkodása jobban tud reagálni az illetményszámfejtési feladatok mennyiségének változására. A kutatás egy teljes év havi bontásban rendelkezésre álló adatait használja fel.

A vizsgálat szempontjából kritikus paraméterekre épülő kvantitatív módszerek alkalmazásakor fontos a felhasznált paraméterek változásának eredményre gyakorolt hatása. Egy ilyen érzékenységvizsgálatnak szerepe van az eredmények robusztussága és a kapott eredmények elfogadhatósága szempontjából egyaránt. A cikkben a hatékonyságvizsgálati eredményeket empirikus érzékenységvizsgálat egészíti ki, amely a számfejtett tételek figyelembevételéhez megadott súlyszámok hatékonyságra kifejtett hatását vizsgálja. Az érzékenységvizsgálat elvégzésének célja bemutatni, hogy amennyiben módosul az illetményszámfejtéssel kapcsolatos feladatok súlyszáma, vagyis a jelenlegi nehézségi foktól eltérő lesz egy-egy feladat ellátásának bonyolultsága, úgy az mennyiben befolyásolhatja a hatékony humán erőforrás mennyiségét az egyes igazgatóságok esetén.

Az esettanulmány ismertetését követően egy általánosan alkalmazható keretrendszerrel vázolunk fel a hasonló tevékenységet végző szervezetek számára. A cikk fontos eredménye többek között az is, hogy bővíti a magyar nyelven publikált DEA-alkalmazások egyelőre szűkös szakirodalmát (Vörösmarty & Dobos, 2021), így segítheti a DEA hazai alkalmazásának elterjedését.

## Szakirodalmi áttekintő

A nemzetközi szakirodalom több szempontból foglalkozik a közszféra teljesítménymérésével és annak kihívásaival. A közigazgatásban is fontos feladat a hatékonyság mérése és értékelése (Orbán, 2016), a szervezeti egységek működésének összehasonlítása (Bozsó et al., 2016) és a

működés javítását célzó javaslatok megfogalmazása. A közszféra hatékonyságának mérésére vonatkozó szakirodalom sokféle technikát alkalmaz, és különböző elemzési egységekre összpontosít. (Rogge et al., 2017; Narbón-Perpiñá & De Witte, 2018)

Az összehasonlításnál ugyanakkor rendszerint nincs egyetlen olyan mutató, amely tartalmazná a szervezeti egységek eredményének valamennyi fontos elemét (Ricci & Civitillo, 2018). Ezenkívül a közszférában létrejövő szervezeti outputnak és az ennek előállításához felhasznált erőforrásoknak nem mindig van pénzügyi dimenziója, vagy ha van ilyen, annak használata félrevezető lehet (Koltai & Uzonyi-Kecskés, 2017). A hatékonyságvizsgálat végrehajtásának nehézségeit elemezve a releváns és pontos adatok hiányát jelölik meg a közszféra teljesítményértékelésével foglalkozó szerzők. Nehézség a mérendő célok többdimenziós jellege (Zhonghua & Ye, 2012), valamint az erőforrások és szervezeti eredmények eltérő skálán történő mérése. Ugyanakkor, amennyiben a teljesítményértékelésbe bevont tényezőket azonos dimenzióba szükséges kényszeríteni, az sokszor az értékelés eredményeinek és céljainak torzítását eredményezi (Lavertu, 2016).

Mihaiu (2014) szerint a közszféra teljesítménymérésének jelenlegi megközelítései már képesek figyelembe venni a közszféra teljesítményének többdimenziós jellegét. Ezen megközelítések közé sorolja a TQM-filozófiához tartozó CAF-modellt, a Cross és Lynch (1989) nevéhez fűződő SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique) rendszert, Neely és Adams (2001) teljesítményprizmáját (Performance Prism), vagy Kaplan és Norton (1992) kiegyensúlyozott teljesítményértékelési modelljét (Balanced Scorecard).

Az összehasonlíthatóság és a vezetői értékelés szempontjából egyaránt fontos, hogy a közszervezetek olyan kvantitatív teljesítményértékelő módszereket használjanak, amelyek egyszerre számos, eltérő dimenzióban kifejezett döntési tényezőt is figyelembe tudnak venni. A tanulmányunkban alkalmazott teljesítményértékelő módszer, a DEA, az elemzendő tényezők többdimenziós jellegéből fakadó problémára kínál megoldást. A Farrell (1957) munkáján alapuló, Charnes et al. (1978) által publikált, majd Banker et al. (1984) által továbbfejlesztett módszer egy olyan teljesítményértékelő technika, amely döntéstámogató eszközként szolgálhat a menedzsment számára. Fülöp (2018) „integrált teljesítményértékelő” rendszerek kialakítására és működésük ellenőrzésére” alkalmas módszertanként mutatja be a DEA-t, amely sajátosságaiból adódóan jól használható a for- és nonprofit szektor teljesítményének mérésére egyaránt. Azon túl, hogy a tényezők többdimenziós voltát képes kezelni, a DEA olyan módszertant kínál, amely a döntési helyzethez és a döntéshozó preferenciáihoz képes illeszkedni, a célnak megfelelően kalibrálható és objektív eredményekre vezet.

Számos, a DEA alkalmazását vizsgáló tanulmány található a szakirodalomban, amelyek az eszközök változosságát, az alkalmazási területek és célok sokféleségét mutatják be. Emrouznejad et al. (2008) a DEA szakirodal-

mának első 30 évét tekinti át, majd ezt bővítette Emrouznejad és Yang (2018), ami a DEA alkalmazási szakirodalmának első 40 évét foglalja össze. Vörösmarty és Dobos (2021) a hazai szakirodalmat bővíti a DEA legfontosabb alkalmazási területeinek feltárásával és a módszer fejlesztési irányainak áttekintésével. A szerzők megállapítása alapján a DEA-t leggyakrabban a bank- és biztosítási szektorban (Sherman & Gold, 1985; Seiford & Zhu, 1999; Maradin et al., 2018; Ofori-Sasu et al., 2019), az egészségügyben (Dénes et al., 2017; Nunamaker, 1983) és az oktatásban (Charnes et al., 1981; Ray, 1991; Johns, 2006; Avkiran, 2001) használják fel. Ezen kívül számos további felhasználási terület is azonosítható, melyek közül a legnépszerűbbek a következők:

- közlekedés (Scheffczyk, 1993; Roll & Hayuth, 1993; Fancello et al., 2014),
- energiaszektor (Mardani et al., 2017),
- ellátáslánc-menedzsment (Dobos & Vörösmarty, 2014; Dobos & Vörösmarty, 2020; Markovits-Somogyi et al., 2011),
- turizmus (Rahnama et al., 2019; Agabo-Mateos et al., 2014),
- üzleti szimulációs játék (Tamás & Koltai, 2020),
- regionális gazdaság (Fülöp & Temesi, 2001)
- mezőgazdaság (Gál & Komlósi, 2010; Lim & Shumway, 1992; Iraizoz et al., 2003).

Számos tanulmány azt mutatja, hogy a DEA megfelelő módszer a közszféra hatékonyságának többszempontú elemzésére is. Afonso és Kazemi (2017) a DEA segítségével elemzi az OECD-országok közkiadásainak hatékonyságát, Afonso, Schuknecht és Tanzi (2005) nemzetközi szintű DEA-alapú közigazgatás-hatékonyság elemzését alapul véve. Aubyn et al. (2005) két módszer alkalmazásával vizsgálja a felsőoktatásra fordított állami kiadások hatékonyságát, amelyek közül az egyik a DEA. Az iráni egészségügyi ellátás hatékonyságát vizsgálja Barouni et al. (2017) a fogászati ellátásra fókuszálva. Khushalani és Ozcan (2017) a kórházi ellátás minőségi összehasonlításával foglalkoznak ugyancsak a DEA eszköztárat felhasználva. Gupta és Bolia (2020) a DEA segítségével értékeli az indiai főbíróóságok hatékonyságát politikai szempontból. A közszféra feladatai a környezetvédelemre is kiterjednek; Nazarko és Chodakowska (2020) a lengyelországi környezetvédelmi erőfeszítéseket pénzügyileg támogató állami intézmények hatékonyságát vizsgálja a módszerrel. A szlovén rendőrség (Tomažević et al., 2016), a szlovák közigazgatás (Buleca & Mura, 2014), a görög önkormányzatok elemzése (Doupoukos & Cohen, 2014) vagy az illinois-i közoktatás elszámoltathatóságának vizsgálata (Chalos & Cherian, 1995) is nemzetközi DEA-alapú elemzések példaként szolgálhatnak.

A DEA-alkalmazások közszférán belüli tanulmányozása során közös elem a hatékonyság azonos értelmezése: egy adott szervezeti eredmény elérése a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával, vagy egy adott erőforrásból a lehető legnagyobb szervezeti eredmény elérése.

## Módszertan és modell

A hatékonyságvizsgálat elvégzésére sokféle eljárás ismert. Egyrészt alkalmazhatók egy-egy konkrét tényező hatását és a mutatószámok összefüggését vizsgáló eljárások, valamint bonyolultabb, az input-output kapcsolatok függvényeszerű összefüggésének ismeretét feltételező eljárások. Jelen kutatás elsősorban azért épül a relatív hatékonyságvizsgálatra (DEA), mert az képes aggregált, valamennyi szempontot tartalmazó hatékonysági mutató meghatározására, valamint nem igényli az input-output függvénykapcsolat előzetes ismeretét.

A DEA egy döntéstámogató, teljesítményértékelő módszer, amely a lineáris programozás matematikai alapjaira épül. Célja azonos tevékenységet végző szervezeti egységek teljesítményének relatív összehasonlítása az általuk produkált eredmények (outputok), valamint az ezek eléréséhez felhasznált erőforrások (inputok) súlyozott aránya alapján. Az összehasonlítás tárgyát képező szervezeti egységeket döntéshozatali egységnek nevezzük (továbbiakban: DMU=decision making unit). A DMU fontos jellemzője, hogy önállóan dönthet az outputok kibocsátása/elérése érdekében felhasznált inputok mennyiségéről. A DMU-k lehetnek például munkacsoportok, for- és non-profit szervezetek, illetve azok alegységei is.

A módszer egyszerre többféle inputtal és outputtal rendelkező, viszonylag homogén jellegű szervezeti egység összehasonlítására alkalmas, ezáltal komplex teljesítményértékelést tesz lehetővé. A DEA eredményei között szerepel többek között a szervezeti egység hatékonyságát kifejező mutató, amely egy 0 és 1 közötti érték (százalékban kifejezve 0 és 100% közötti érték). A vizsgálat során hatékonyan bizonyuló egységek hatékonysági mutatója 1, míg a nem hatékony egységek 1-nél kisebb értéket kapnak. A módszer segítségével a vizsgálatba bevont egységek közül kiválaszthatók a legjobban teljesítők (referencialmaz), melyek legjobb gyakorlatainak felhasználásával a nem hatékony egységek növelhetik saját teljesítményüket. Azonosíthatók továbbá a nem hatékony működés okai is, és konkrét, számszerű teljesítménynövelő javaslatok fogalmazhatók meg. Fontos hangsúlyozni, hogy a vizsgált DMU-k csak egymáshoz képest hatékonyak, illetve nem hatékonyak. A szervezeti egységek egy meghatározott körének adatai (inputjai és outputjai) alapján vonjuk le azt a következtetést, hogy egy DMU milyen hatékonysággal működik. A hatékony DMU-k egy más körben történő vizsgálata eredményezhet nem hatékony működést. Lehetséges tehát egy vizsgálat eredményeként hatékonyan bizonyuló működésnél is jobb működés, de erről az adott körülmények között nincs információ.

A kutatásunk során

- inputorientált (cél az outputok jelenlegi értékének fenntartása kevesebb input felhasználásával),
- állandó skálahatékonyságot feltételező (az inputok növekedése ugyanolyan arányos növekedést okoz az outputokban; továbbiakban: CRS=constant returns to scale),
- radiális (az összes inputot ugyanolyan mértékű csökkentése) DEA-modell alkalmaztunk.



A modell elméleti hátterét a további bekezdésekben részletezzük.

1. táblázat Az alkalmazott jelölések listája

Indexek:	
$j$	– DMU indexe, $j=1, \dots, J$ ,
$i$	– input indexe, $i=1, \dots, I$ ,
$r$	– output indexe, $r=1, \dots, R$ .
Paraméterek:	
$Y$	– mátrix, amely a DMU-k outputjait tartalmazza,
$Y_0$	– vektor, amely a vizsgált DMU outputjait tartalmazza,
$X$	– mátrix, amely a DMU-k inputjait tartalmazza,
$X_0$	– vektor, amely a vizsgált DMU inputjait tartalmazza,
Változók:	
$u$	– vektor, amely az egyes outputok súlyszámát tartalmazza,
$v$	– vektor, amely az egyes inputok súlyszámát tartalmazza,
$\theta$	– relatív hatékonyság inputorientált közelítésnél,
$\theta^*$	– a relatív hatékonyság optimális értéke inputorientált közelítésnél,
$\lambda$	– vektor, amely az inputorientált súlyszám modell duál változóit tartalmazza,
$\lambda_j$	– a $j$ DMU duál változója az inputorientált modellben.

Forrás: saját szerkesztés

Kiindulásként  $J$  darab DMU  $I$  számú input és  $R$  számú output adatainak ismeretét feltételezzük. Az alkalmazott jelöléseket az 1. táblázat foglalja össze. Az inputorientált CRS-modell súlyszám alakja a DMU-kat a súlyozott output és súlyozott input alapján hasonlítja össze, a hatékonyság mérőszáma tehát a súlyozott output és súlyozott input aránya.

Egy matematikai programozási modell segítségével a súlyszámok olyan értékeit keressük, amelyek mellett egy vizsgált, 0 indexszel jelölt DMU hatékonysági mutatója a lehető legnagyobb. Mivel az összes DMU ugyanazt a súlyszámot alkalmazza az összehasonlítás során, valamennyi DMU-nál a súlyozott output és súlyozott input aránya kisebb vagy egyenlő mint 1. Az (1) modell ezen elvek matematikai felírását mutatja.

$$\begin{aligned} \text{Max} \quad & \frac{uY_0}{vX_0} \\ \text{DMU:} \quad & \frac{uY}{vX} \leq 1 \\ & u, v \geq 0 \end{aligned} \quad (1)$$

Az (1) modellnek végtelen sok megoldása van, továbbá a tört alak nehezíti a feladat megoldását. Normalizáljuk úgy a modellt, hogy a súlyozott input értéke legyen 1 és rendezzük át a modellt úgy, hogy kiküszöböljük a változókat a nevezőkből. Ekkor egy egyetlen optimális megoldással rendelkező lineáris programozási (LP) feladatot kapunk. A kapott LP-feladat az inputorientált CRS-modell *primál alakja* (súlyszám alakja), ami a következőképpen írható fel:

$$\begin{aligned} \text{Max} \quad & uY_0 \\ \text{DMU:} \quad & uY - vX \leq 0 \\ \text{Input:} \quad & vX_0 = 1 \\ & u, v \geq 0 \end{aligned} \quad (2)$$

Az optimális megoldás megadja a vizsgált, 0 indexszel jelzett (referencia) DMU relatív hatékonyságát ( $uY_0/v$ ), valamint az inputok és outputok súlyszámait ( $u, v$ ). A gyakorlatban a súlyszámok a hatékonyságjavítást célzó döntéshozatal számára kevés információt tartalmaznak, ezért célszerűbb a (2) LP-modell duálisának a megoldása. Ha  $\theta$  skalárváltozó az inputnormalizálási egyenlet duál változója, valamint  $\lambda_j$  a  $j$  DMU-hoz rendelt duál változó, akkor az input orientált CRS-modell *duál alakja* a következőképpen írható fel:

$$\begin{aligned} \text{Min} \quad & \theta \\ \text{Output:} \quad & Y\lambda \geq Y_0 \\ \text{Input:} \quad & -X\lambda + \theta X_0 \geq 0 \\ & \lambda \geq 0; \quad \theta \geq 0; \quad \theta \leq 0 \end{aligned} \quad (3)$$

Az optimális megoldás tartalmazza a vizsgált, 0 indexszel jelzett DMU relatív hatékonyságát ( $\theta^*$ ), valamint a  $\lambda$  duál vektorváltozó optimális értékét. Az optimális megoldás alapján a nem hatékony ( $\theta^* < 1$ ) DMU döntéshozója megtudja tehát, hogy milyen arányban ( $\theta^*$ ) kell valamennyi inputját csökkentenie a hatékonyra válás érdekében. Az optimális megoldás azt is megmondja, hogy milyen arányban kell a hatékony DMU-k inputját kombinálni ahhoz, hogy egy nem hatékony DMU hatékony legyen. A  $\lambda_j > 0$  értékkel rendelkező DMU-k alkotják a vizsgált DMU referencialalmazatát. A referencialalmazatba tartozó DMU-k menedzsmentgyakorlatának felhasználásával válhat egy nem hatékony DMU hatékonyra és érheti el a hatékony DMU-ra jellemző inputfelhasználást. A (3) modellt magalkotóik, Charnes Cooper és Rhodes, nevének kezdőbetűje nyomán CCR-inputmodellnek, a modell megoldásakor kapott  $\theta^*$  értéket CCR-hatékonyságnak, a kijelölt hatékonysági határt pedig CCR hatékonysági határnak nevezik (Charnes, Cooper & Rhodes, 1978).

A következőkben részletesen ismertetjük a (3) modell felhasználásával a Magyar Államkincstár bérszámfejtési tevékenységénél elvégzett hatékonyságvizsgálatot.

### Alkalmazási környezet

A MÁK önálló jogi személyiséggel rendelkező, országos hatáskörű, önállóan működő és gazdálkodó, közel hatezer főt foglalkoztató központi költségvetési szerv. A szervezet 1996. január 1-jétől végzi az államháztartásról szóló törvényben meghatározott feladatait. A MÁK 19 megyei igazgatósága az illetményszámfejtéssel foglalkozó főosztály szakmai irányításával végzi közel kilencszázezer közszférában foglalkoztatott személyi juttatásainak (illetmények, egyéb juttatások), egészségbiztosítási ellátásainak (táppénz, GYED, CSED, baleseti táppénz), illetve a munkáltatók közterheinek elszámolását.

Kutatásunk során a MÁK illetményszámfejtéssel foglalkozó 19 megyei igazgatósága képezte a DMU-k körét ( $J=19$ ). A megyei igazgatóságok neveit, részletes adatait, valamint az adatgyűjtés időszakát adatvédelmi okok miatt szándékosan nem közöljük. Az alkalmazott modell egyetlen input tényezőjeként ( $I=1$ ) a megyei igazgatóságoknál dolgozó bérszámfejtők *tényleges létszámát* határoztuk

meg a MÁK szakembereivel közösen. Az illetményszámfejtési folyamat eredményeként létrejövő számfejtett tételek számából kiindulva pedig két output tényezőt ( $R=2$ ) azonosítottunk: *súlyozott tételszám*, valamint *súlyozott bonyolító tényező szám*:

- *Súlyozott tételszám*: a tételszámot a MÁK-nál jelenleg is alkalmazott gyakorlat szerint három részre osztottuk, majd a normaarányoknak megfelelően súlyozva összegeztük. A számfejtési ügköröket és zárójelben a hozzájuk tartozó, a MÁK-nál elfogadott és rendszeresen alkalmazott súlyszámokat az alábbi felsorolás tartalmazza:
  - jogállási ügkörök (1),
  - közfoglalkoztatott ügkörök (1,5),
  - megbízási ügkörök (0,5).
- *Súlyozott bonyolító tényező szám*: az outputok meghatározásakor felmerültek egyéb, a tételekre jellemző olyan tulajdonságok, amelyek a számfejtési munkát nehezítik. E bonyolító tényezők eltérő hatását a MÁK munkatársai által javasolt súlyszámok felhasználásával vettük figyelembe a vizsgálat során. A számfejtési tevékenységet bonyolító tényezőket és zárójelben a hozzájuk tartozó súlyszámokat az alábbi felsorolás tartalmazza:
  - hőközi számfejtések (kifizetések) száma (0,5),
  - új jogviszony létesítések száma (1),
  - megszüntetett jogviszonyok száma (1,5),
  - kedvezményfeldolgozások száma (1,3),
  - kompenzációk száma (1,2),
  - táppénz, egészségbiztosítási számfejtések száma (1,5),
  - üzemi balesetek száma (2),
  - levonások száma (0,3),
  - letiltások száma (1,5),
  - nyugdíjmegkeresések száma (2),
  - külső ellenőrzések száma (2).

Az input és outputok havonként és igazgatóságokként rendelkezésre álló értékeit a MÁK munkatársai bocsátották rendelkezésünkre. Vizsgálati időszakunk egy olyan teljes évet fed le, melyben lényeges szervezeti és munkaszervezési változtatások nem történtek, így az eredmények a kialakult működést jól jellemzik.

### Hatékonyságvizsgálat

Több szempont alapján készítettünk elemzéseket annak érdekében, hogy megfelelően alátámasztott javaslatot fogalmazhassunk meg a MÁK illetményszámfejtési osztályának munkaerő-gazdálkodással foglalkozó szakemberei számára. Meghatároztuk a DMU-k hatékonyságát egy teljes évet felölelő időszak adatainak felhasználásával, valamint számszerű javaslatot tettünk a hatékonyság javítására. Az eredményeket a 2. táblázat tartalmazza.

A 2. táblázat első oszlopában látható a vizsgált DMU sorszáma, a második oszlopban pedig a hozzá tartozó számított hatékonysági mutató, százalékos formában. Input-orientált modell révén ezek az értékek azt jelölik, hogy

a meglévő munkaerő hány százaléka szükséges a megyei igazgatóságok hatékony működéséhez. A mutató konkrét hatékonyságjavító intézkedést fogalmaz meg: a megyei igazgatóságok által kezelt tételszám alapján a számfejtők létszámát a mutatónak megfelelő mértékűre érdemes lecsökkenteni. A táblázat harmadik oszlopa tartalmazza a meglévő munkaerő teljes munkaidő egyenértékét (full-time equivalent, FTE), a negyedik oszlop pedig a meglévő létszám hatékonysággal szorzott értékét mutatja. Ha a megyei igazgatóságok ekkora számfejtőszámmal látnák el az illetményszámfejtési feladataikat, akkor hatékonyan működőnének. A DEA eredmények alapján javasolt létszám-változtatás értékét az utolsó oszlop tartalmazza.

Eredményeink alapján két megyei igazgatóság, az 5-ös és a 15-ös sorszámú működése minősül hatékornak. Ez azt jelenti, hogy ez a két megyei igazgatóság használta fel az inputjait (a bérszámfejtőket) hatékony módon, míg a többi megyei igazgatóság hozzájuk képest alacsonyabb hatékonysággal működött, tehát több munkaerőt használt fel a szükségesnél. A 6-os DMU esetén a javasolt létszám-változtatás szükségessége olyan kismértékű (-0,65), hogy gyakorlati szempontból ez a megye is hatékornak tekinthető.

2. táblázat

#### Hatékonyságjavítási javaslat éves, aggregált adatok felhasználásával

DMU sorszáma	CRS-hatékonyság (%)	Meglévő létszám (FTE)	Javasolt (hatékony) létszám (FTE)	Javasolt létszám-változtatás (FTE)
1	86,7552	2609,2	2263,62	-345,58
2	94,1121	651,47	613,11	-38,36
3	87,9207	446,17	392,28	-53,89
4	89,4594	554,92	496,43	-58,49
5	<b>100</b>	<b>821,82</b>	<b>821,82</b>	<b>0,00</b>
6	99,8401	404,39	403,74	-0,65
7	96,6123	310,86	300,33	-10,53
8	91,9025	344,28	316,40	-27,88
9	93,9825	620,09	582,78	-37,31
10	82,146	416,56	342,19	-74,37
11	78,595	257,41	202,31	-55,10
12	81,2299	339	275,37	-63,63
13	78,7342	657,06	517,33	-139,73
14	91,7369	756,64	694,12	-62,52
15	<b>100</b>	<b>668,64</b>	<b>668,64</b>	<b>0,00</b>
16	90,5278	350	316,85	-33,15
17	83,5646	227,29	189,93	-37,36
18	92,1882	294,16	271,18	-22,98
19	71,0731	828,47	588,82	-239,65

Forrás: saját szerkesztés

A három legkevesbé hatékony megyei igazgatóság a 19-es (71,07%), a 11-es (78,59%) és a 13-as (78,73%). A 19-es DMU 71,07%-os hatékonysági mutatója azt jelzi ennek az egységnek, hogy a 828,47 FTE számú személyzet létszáma nagy az elvégzett munka mennyiségéhez képest. A munkaerő létszámának 71,07%-ra történő csökkentése

(588,82 FTE) azonban hatékony működéshez vezetne. A 2. táblázatban látható többi eredmény hasonlóképp értelmezendő.

## Érzékenységvizsgálat

Hatékonysegvizsgálati részeredményeink első prezentációja során a MÁK megyei igazgatóságainak vezetői kritikákat fogalmaztak meg az outputok figyelembevételéhez használt súlyszámok értékét illetően. Ez érthető is, mert a szubjektív, mérésekkel meggyőzően nem alátámasztott paraméterek gyakran okolhatók egyes kedvezőtlen eredményekért. Az eredmények bemutatását követően ezért úgy döntöttünk, hogy a súlyszámok pontosításával, valamint érzékenységvizsgálattal tesszük meggyőzővé a kapott eredményeket.

Az érzékenységvizsgálatok során arra vagyunk elsősorban kíváncsiak, hogy az elemzésbe bevont tényezők véletlenszerű változása vagy szándékos megváltoztatása következtében az elvégzett vizsgálatok eredménye milyen mértékben változik, illetve milyen viselkedést mutat (Koltai & Terlaky, 2000; Cooper et al., 2011; Koltai et al., 2009; Takács, 2012). Jelen fejezetben empirikus érzékenységvizsgálat keretein belül határozzuk meg azt, hogy az outputok (súlyozott tételiszám, súlyozott bonyolítótevéző szám) súlyszámai milyen érzékenységet mutatnak, és pozitív vagy negatív irányú megváltozásuk esetén milyen eredményváltozás tapasztalható.

DEA-eredményeink empirikus érzékenységvizsgálatához a szakirodalom ajánlásaiból indultunk ki. Nunnaker (1985) javaslata alapján több különböző változóösszetételű analízist érdemes lefuttatni a DEA-eredmények robusztusságának és a változók érzékenységének elemzésekor. Ezt követve Valdmanis (1992) eltérő modellspecifikációk mellett értékelte DEA-eredményeit. E tanulmány elemzése szolgálta további vizsgálataink módszertani alapjaként.

Jelen érzékenységvizsgálat célja a már ismertetett 14 output súlyszámának független változásakor tapasztalható hatás értékelése. Kutatásmódszerteranunk az alábbi lépésekből állt. A súlyszámok értékét pozitív és negatív irányba is módosítottuk, feltételezve, hogy az elvégzendő feladatok bonyolultsága mindkét irányba változhat. A súlyszámok értékeit százalékos formában változtattuk, mely változtatás mértéke 5% és 30% volt. A továbbiakban *konfigurációknak* nevezük az eltérő mértékű változtatások hatására létrejövő modelleket. A 14 output súlyszámának negatív és pozitív irányú változtatását egymástól függetlenül, egyesével végeztük el, a két konfiguráción belül.

Példaként vegyük a jogállási ügyköröket, ahol eredetileg 1 a súlyszám: az 5%-kal módosított konfigurációban 1 helyett először 0,95, majd 1,05 a súlyszámérték. A 30%-kal módosított konfigurációban pedig 1 helyett először 0,7, majd 1,3-as szorzóval súlyoztuk a jogállási ügykörökhöz tartozó tételiszám értékét.

Egy konfiguráción belül 28 egyéni módosítást végeztünk el, először csökkentve egy adott output eredeti súlyszámát, majd növelve azt, és elvégeztük ezt minden outputnál. A módosított súlyszámokkal újra számoltuk a

hatékonysegvizsgálatokat és vizsgáltuk a változást. Egy konfiguráción belül így az eredeti súlyszámokkal számolt hatékonysegi mutatót (a már bemutatott értékek) kívül további 28 hatékonysegi mutatót kaptunk, mely értékek a független output-súlyszámmódosítás hatására alakultak ki. A hatékonysegi mutatók értékeit elemelve így megállapítható, hogy mely outputok súlyozott értékének változására reagálnak érzékenyebben a megyei igazgatóságok, illetve mely megyei igazgatóság hatékonysega változik a legnagyobb mértékben a súlyszámváltozás hatására.

3. táblázat

A hatékonysegi mutatók minimum és maximum értékei (%) a két konfiguráció mentén

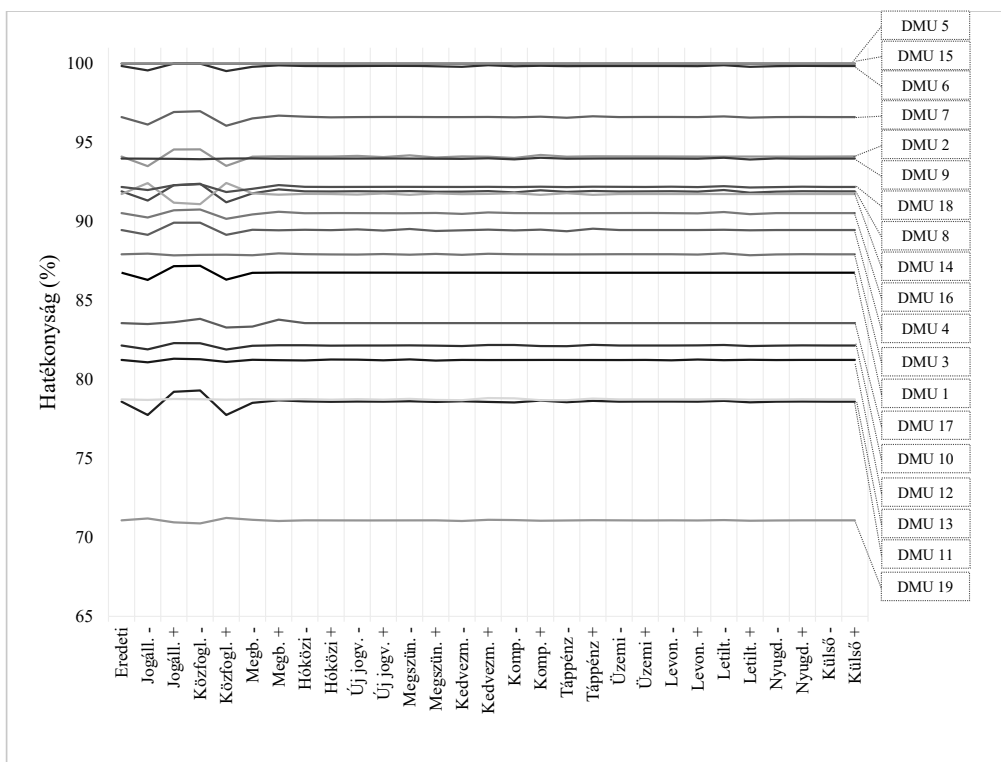
DMU sorszám	5%			30%		
	MIN	MAX	Ingadozás	MIN	MAX	Ingadozás
1	86,31	87,20	0,89	78,41	89,49	11,08
2	93,50	94,57	1,07	92,43	95,72	3,29
3	87,86	87,98	0,12	83,39	88,24	4,85
4	89,16	89,93	0,77	89,01	91,18	2,17
5	100	100	0	100	100	0
6	99,52	100	0,48	93,05	100	6,95
7	96,06	96,99	0,92	91,55	97,68	6,13
8	91,22	92,39	1,17	86,92	93,4	6,48
9	93,93	94,04	0,11	91,47	94,3	2,83
10	81,89	82,30	0,41	77,71	82,42	4,71
11	77,75	79,31	1,55	77,75	81,2	3,45
12	81,08	81,31	0,23	77,27	81,52	4,25
13	78,69	78,83	0,14	73,5	79,2	5,7
14	91,10	92,44	1,34	89,05	94,79	5,74
15	100	100	0	93,66	100	6,34
16	90,17	90,76	0,59	86,29	91,11	4,82
17	83,29	83,84	0,55	77,85	85,28	7,43
18	91,87	92,36	0,50	85,86	92,81	6,95
19	70,88	71,24	0,35	69,21	71,32	2,11

Forrás: saját szerkesztés

A DEA-eredmények súlyszám-érzékenységet az 1-2. ábrák szemléltetik a két konfiguráció esetében. A diagramok tartalmazzák mind a 19 szervezeti egység hatékonysegi mutatóinak értékét a súlyszámok független változtatásainak következtében. A függőleges tengelyen a hatékonysegi értékek láthatók, a vízszintes tengely pedig a különböző beállítási súlyszámváltoztatásokat jelöli. A vízszintes tengely az előző bekezdésben leírt egy – eredeti súlyszámokkal számolt, és 28 – egymástól függetlenül módosított súlyszámokkal számolt esetet jelöl. A tengely jelmagyarázata az 1. online mellékletben olvasható. Az ábrákhoz tartozó eredménytáblák a 2-3. online mellékletben találhatóak. A 3. táblázat tartalmazza a megyei igazgatóságok különböző konfigurációk esetén kialakult hatékonysegi mutatójának minimum és maximum értékeit, valamint az ingadozás mértékét.

1. ábra

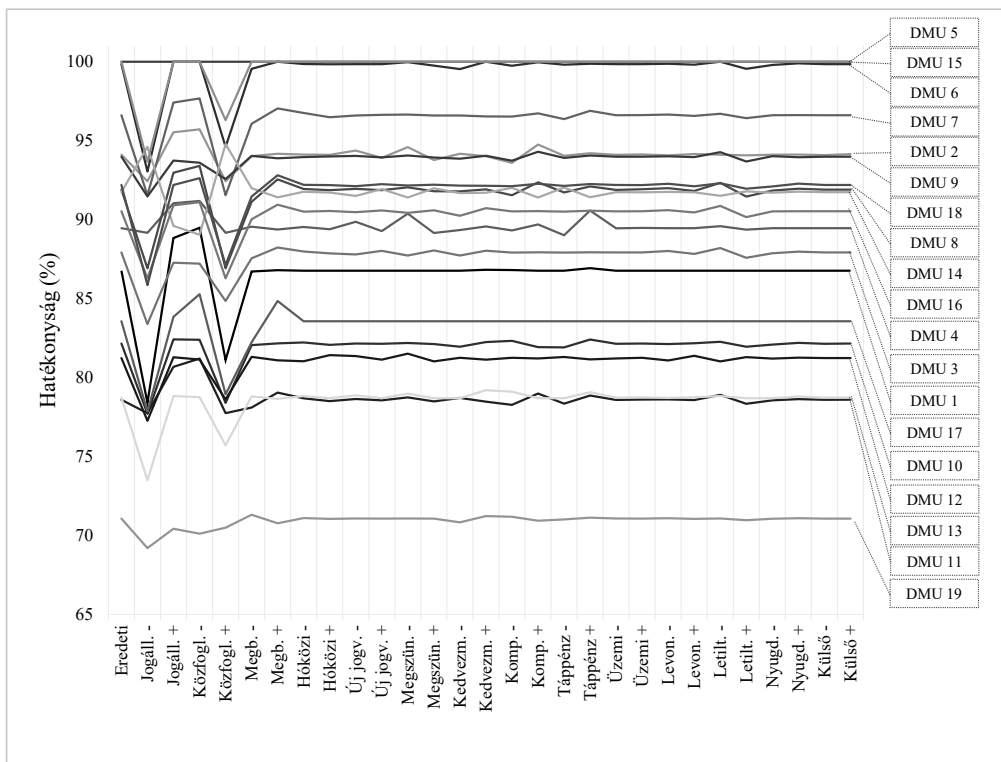
A megyei igazgatóságok relatív hatékonyságának változása 5%-os független súlyszámmodosítás hatására



Forrás: saját szerkesztésű ábra

2. ábra

A megyei igazgatóságok relatív hatékonyságának változása 30%-os független súlyszámmodosítás hatására



Forrás: saját szerkesztésű ábra



A súlysúlyszámok eltérő irányú és mértékű módosításának hatására több érdekes változás figyelhető meg a megyei igazgatóságok relatív hatékonyságában. Az 5%-os konfiguráció eredményeiből (1. ábra, 2. online melléklet) arra következtethetünk, hogy a már bemutatott DEA-eredmények robusztusnak tekinthetők. Az 5-ös és 15-ös DMU minden esetben megőrzi 100%-os hatékonyságát, bármely output súlysúlyszámának 5%-os változtatása esetén ez a két egység hatékony marad. A többi szervezeti egységnél elhanyagolható mértékű hatékonyságingadozás figyelhető meg a különböző beállítások mellett, például a 11-es DMU-nál 1-2%, míg a 14-es DMU-nál 0,5-1% az ingadozás mértéke. Ezek a kismértékű hatékonyságváltozások viszont jellemzően ugyanazon beállításnál figyelhetők meg: az 1. ábrán látható módon a jogállási ügkörök súlysúlyszámának csökkentése és a közfoglalkoztatott ügkörök súlysúlyszámának növelése beállítás hatékonyságcsökkenést eredményez, míg a jogállási ügkörök súlysúlyszámának növelése, a közfoglalkoztatott ügkörök súlysúlyszámának csökkentése és a megbízási ügkörök súlysúlyszámának csökkentése beállítások a korábbi csökkenés mértékét kiegyensúlyozzák, vagy tovább növelik a hatékonyságot. A bonyolító tényezők súlysúlyszámváltoztatásának ebben a konfigurációban nincsen hatékonyságra gyakorolt módosító hatása.

A 30%-os konfiguráció a hatékonysági mutatók nagyobb mértékű és gyakoribb ingadozását eredményezi. Két beállításnál a korábban hatékony 15-ös DMU veszít a teljesítményéből: a jogállási ügkörök súlysúlyszámának csökkentése mellett 93,66%, míg a közfoglalkoztatott ügkörök súlysúlyszámának növelése mellett 96,3% a hatékonysági mutató értéke (lásd 3. online melléklet). Ennek hatására ebben a két esetben kizárólag az 5-ös DMU hatékony. Őt beállítás ugyanakkor a 6-os DMU hatékonyságát 100%-ra emeli, melynek hatására a legjobban teljesítő egységek köre kibővül egy harmadik taggal. Ebben a konfigurációban a fő tételek (jogállási, közfoglalkoztatott, megbízási ügkörök) súlysúlyszámváltoztatásának hatékonyságmódosító hatása tovább erősödik, az 1-es DMU-nál ez akár 11%-os ingadozást is kivált, de több szervezeti egység esetén is megfigyelhető 5-6%-os módosulás. A fő tételeken túl, néhány bonyolító tényező súlysúlyszámának változtatása is kihat már az egységek hatékonysági mutatójára. A 2. ábrán látható módon a megszüntetett jogviszony ügkörök súlysúlyszámának csökkentése, a kompenzáció ügkörök súlysúlyszámának növelése, a táppénz és egészségbiztosítás ügkörök súlysúlyszámának növelése, valamint a letiltási ügkörök súlysúlyszámának csökkentése beállítások mérsékelt hatékonyságingadozást (0,5-1%) eredményeznek több szervezeti egységnél is.

Megállapítható tehát, hogy kisebb mértékű súlysúlyszámváltozás kismértékben módosítja a hatékonysági mutatók értékeit, míg a nagyobb változás jelentős hatással is bírhat a szervezeti egységek hatékonyságára. Az is megállapítható, hogy nem minden súlysúlyszám változtatása jár hatékonyságmódosulással, a szervezeti egységek pedig eltérően reagálnak az egyes, módosító hatással bíró változtatásokra is. A fő tételek, mint a jogállási, közfoglalkoztatott és megbízási ügkörök súlysúlyszámainak változtatása jelentősebb mértékű hatékonyságváltozást von maga után. Mivel ezek a tételek szerepelnek döntő többségben

az elvégzendő feladatok között, így ez az eredmény nem meglepő, ugyanakkor eltérő módosító hatásuk miatt érdemes figyelmet fordítani a feladatok bonyolultságának helyes mérésére és értékelésére. A bonyolító tényezők csoportjában ugyanakkor találkozhattunk olyan tényezővel, amelynek nem volt hatékonyságmódosító hatása egyik konfiguráció esetén sem, így e tényezőknél felvethető, hogy valóban szükséges-e szerepet játszaniuk a szervezeti teljesítmény értékelésének folyamatában.

Érdeemes megjegyezni, hogy a MÁK által rendelkezésünkre bocsájtott súlysúlyszámok megalkotását a MÁK munkatársai egyszerű szakértői beccsel állapították meg. Az ide kapcsolódó szakirodalom javaslatai a további alkalmazás esetén megfontolandók. A súlysúlyszámok értékének pontossága növelhető számos statisztikai módszer alkalmazásával, páros összehasonlítással (Bozóki, 2006) vagy a fuzzy AHP-módszerrel (Esztérgár-Kiss & Csiszár, 2016).

## A bemutatott hatékonyságvizsgálat általános alkalmazási lehetősége

A MÁK-nál végzett hatékonyságvizsgálat eredményeként meghatározhatók a vizsgált időszakra jellemző feladatmennyiségek és bérszámfejtői létszámok melletti hatékonysági információk, továbbá a hatékonyságjavítás lehetséges módjai. A kutatás keretében elvégzett vizsgálat azonban általánosítható és rendszeresen ismételhető. Ilyenkor az új vizsgálati környezetre és időszakra vonatkozó input- és outputadatok meghatározása és néhány alapparaméter beállítása jelent új feladatot.

A cikkben ismertetett hatékonyságvizsgálat a MÁK-hoz hasonló tevékenységet végző szervezeteknél könnyen elvégezhető. A bemutatott módszer általánosításaként a következő munkafolyamat javasolt.

1. lépés: Döntés az alkalmazott modell típusáról.

A modell orientáltságának (inputcsökkentés vagy outputnövelés a cél), az alkalmazott hatékonysági mutató típusának, valamint a skálahatékonyság jellegének meghatározása minden vizsgálat kiindulópontja. A MÁK esetében a bérszámfejtés sajátosságait figyelembe véve inputorientált (létszámcsökkentésre törekvő) radiális modell alkalmazása célszerű, állandó skálahatékonyság feltételezésével. A bérszámfejtési munka technológiájának és szervezésének vizsgálata, valamint a munkaerő-gazdálkodási szempontok tanulmányozása, továbbá a MÁK szakembereinek széles körű bevonására épülő konzultációk vezettek arra a következtetésre, hogy ha rendkívüli technológiaváltás nem történik, akkor az így kialakított modell általánosan alkalmazható. A megfelelő modell kiválasztását ugyanakkor statisztikai elemzések is támogatják, melynek egy lehetséges módját mutatja be Cinca és Molinero (2004) tanulmánya.

2. lépés: Döntés az inputokról és outputokról.

Ebben a lépésben születik döntés arról, hogy hogyan mérjük a felhasznált erőforrások mennyiségét és az elért eredményt. A MÁK bérszámfejtési tevékenységének elemzése és a MÁK szakembereivel történt konzultációk arra a következtetésre vezettek, hogy a tanulmányban részletesen ismertetett súlyozott tételzám, valamint a

súlyozott bonyolító tényező mennyiség az alkalmazott két output, a bérszámfejtői tényleges létszám pedig az alkalmazott egyetlen input. Számos kutatás említi a megfelelő input(ok) és output(ok) kiválasztásának nehézségét, de többek között Afsharian et al. (2016) tanulmánya erre a nehézségre kínál megoldást.

3. lépés: A relatív hatékonyságvizsgálat eredményeinek számítása.

A modell kiválasztása (1. lépés) és az adatgyűjtés (2. lépés) után a számítások többféle módon elvégezhetők. A cikk 3. fejezete részletesen ismerteti azokat a megoldandó lineáris programozási (LP) modelleket, melyek eredményként megkapjuk a hatékonyságvizsgálat eredményeit. Az LP-modellek szervezeti egységenkénti megoldása speciális DEA-szoftverrel, lineáris programozási célszoftverekkel, vagy az Excel Solver eszközzel is elvégezhető. A DEA-célszoftver használata a legegyszerűbb, de ennek beszerzési költségeivel számolni kell (például PIM DEA). Az LP-szoftverek használata jelentősebb programozói szakértelmet és munkát igényel, ugyanakkor a szoftver más célokra is használható és jól alkalmazható rugalmas döntéshozói felület alakítására is (például AIMMS, Lingo). Az Excel Solver eszköze viszonylag könnyen alkalmazható, de elemi szintű Visual Basic és makró programozási ismeret igényel. Ugyanakkor az MS Excel program széleskörben rendelkezésre áll.

4. lépés: Az első eredmények vezetői elemzése.

A relatív hatékonyságvizsgálat eredményeit első körben vezetői szinten szükséges áttekinteni. Több adatgyűjtési hiba és téves értelmezés kerülhet felszínre ebben a fázisban, melyeket korrigálni szükséges. A módszer rendszeres alkalmazása esetén is érdemes az eredmények előzetes vizsgálatát elvégezni.

5. lépés: A számítások ismételt elvégzése és az eredmények véglegesítése.

A vezetői visszajelzések után korrigált adatokkal és javasolt módosításokkal a számítások ismételt végrehajtása szükséges. Az így kapott új eredmények és a vezetői elemzés előtti eredmények összevetése azért célszerű, mert rávilágíthat arra, hogy a vezetői visszajelzésekben szereplő feltételezések, kifogások jogosak, és meghatározóak voltak-e. E lépés elsősorban az eredmények elfogadtathatóságát növeli.

6. lépés: Az eredmények összefoglalása és vezetői döntések.

Az utolsó fázisban az eredményekből levont következtetések és szükség esetén a javasolt vezetői döntések összefoglalása történik meg. Esetünkben, a kapott eredmény alapja lehet feladatok átcsoportosításnak, létszámváltoztatási döntéseknek, valamint az alkalmazott bérszámfejtési technológia változtatásának. Gyakran azonban megerősítheti az alkalmazott jó gyakorlatot is.

## Összegzés

Kutatásunk során relatív hatékonyságvizsgálatot végeztünk el a MÁK illetményszámfejtéssel foglalkozó megyei igazgatóságai körében egy inputorientált CRS-megközelítésű radiális DEA-modell segítségével. A vizsgálat során

inputtényezőként az egyes igazgatóságoknál alkalmazott számfejtők létszáma, míg outputtényezőként a súlyozott tételszám, valamint a súlyozott bonyolító tényező szám képezte az összehasonlítás alapját. Ezek felhasználásával határoztuk meg a megyei igazgatóságok egymáshoz viszonyított hatékonyságát. Fontos hangsúlyozni ugyanakkor, hogy a DEA objektív módszerrel világít rá a működés problémáira, de a nem hatékony működés okainak mélyebb feltárása a folyamatok részletes, a munkavállalókat is bevonó elemzésével történhet csak meg.

A DEA módszertana lehetőséget adott volna a munkaerő mellett további inputok vizsgálatára is. A MÁK-kal történő előzetes egyeztetések során kiderült, hogy minden szempontból helytálló adatsor kizárólag a munkaerő létszámával kapcsolatban állt rendelkezésre. Természetesen, amennyiben rendelkezésre áll egyéb, az output szempontjából releváns és teljes adatsor (például a túlóra mértéke, az irodák területe, túlmunka jutalmazása), akkor a vizsgálat ezekkel kiegészíthető.

A tanulmányban ismertettük a hatékonyan működő megyei igazgatóságokat, valamint konkrét javaslatot tettünk a nem hatékonyan működő egységek alkalmazotti létszámára vonatkozóan. A fenti létszámcsökkentési javaslat tisztán matematikai elveken alapul. A humánerőforrás-gazdálkodási döntéshozatalban ugyanakkor figyelembe kell venni a megyei igazgatóságok szubjektív tényezőit is, például a munkavállalók munkatapasztalatát és egyéni kapacitását. Ha a döntéshozó szükségesnek érzi az objektív adatelemzésen alapuló összehasonlítást, akkor a DEA-eredmények kiválóan szolgálhatják ezt a célt. Fontos hangsúlyozni ugyanakkor, hogy a nem hatékony működésnek számtalan oka lehet, az nem feltétlenül a munkavégzés vagy munkaszervezés hiányosságának köszönhető, sőt sokszor a döntéshozó hatáskörén kívül eső tényezők függvénye. A hatékonyságot befolyásolhatják a létszámváltoztatás jogszabályi, munkaügyi kötöttségei, a feladatszétosztás sajátosságai, továbbá számtalan olyan, a munkavégzést befolyásoló helyi körülmény, amelyet az elemzéshez felhasznált adatok nem tükröznek. A hatékonyságjavítási lehetőségek feltárásakor ezeknek a helyi sajátosságoknak a vizsgálata feltétlenül szükséges. Módszertanilag megoldást jelenthet e sajátosságok exogén tényezőként való megfogalmazása és modellbe illesztése (Koltai & Tamás, 2019). A diszkrécionális tényezők (vagyis a döntéshozó által módosítható input és output változók) kiegészítése nondiszkrecionális (nem befolyásolható) tényezők bevonásával jelen kutatásunk jövőbeni kiegészítésének érdekes iránya lehet.

A hatékonyságvizsgálatot kiegészítendő, érzékenységvizsgálatot végeztünk az elemzésbe bevont tényezők egyik szignifikáns jellemzőjére, a súlyszámokra vonatkozóan. A bemutatott empirikus érzékenységvizsgálat eredményei egyértelművé teszik a MÁK szakemberei számára, hogy amennyiben módosul az illetményszámfejtéssel kapcsolatos feladatok súlyszáma, vagyis a jelenlegi nehézségi foktól eltérő lesz egy-egy feladat ellátásának bonyolultsága, úgy az mennyiben befolyásolhatja a megyei igazgatóságok hatékonyságát, ezen keresztül pedig a hatékony létszám mennyiségét az egyes igazgatóságok esetén.

A hatékonyságvizsgálat más időszakban vagy más szervezetnél történő ismételt elvégzéséhez a bemutatott lépésorunk szolgálhat segítségként. Az ismertetett keretrendszer elemei (modell, tényezők, eredmények) pedig az egyéni vagy szervezeti céloknak megfelelően módosíthatók, kiegészíthetők.

## Felhasznált irodalom

- Afonso A. & Kazemi M. (2017). Assessing Public Spending Efficiency in 20 OECD Countries. In Bökemeier B., Greiner A. (Eds.), *Inequality and Finance in Macrodynamics. Dynamic Modeling and Econometrics in Economics and Finance* (pp. 7-42). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54690-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54690-2_2)
- Afonso, A., Schuknecht, L. & Tanzi, V. (2005) Public sector efficiency: An international comparison. *Public Choice*, 123, 321–347. <https://doi.org/10.1007/s11127-005-7165-2>
- Agabo-Mateos, F. L., Escobar Pérez, B., & Lobo Gallardo, A. (2014). Measuring efficiency of the youth hostel sector in Andalusia using an adapted DEA model. In *Cultura, desarrollo y nuevas tecnologías: VII jornadas de investigación en turismo* (pp. 185-210). Sevilla: Red de Impresión. <http://hdl.handle.net/11441/53058>
- Afsharian, M., Ahn, H., & Neumann, L. (2016). Generalized DEA: an approach for supporting input/output factor determination in DEA. *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1892-1909. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2015-0074>
- Aubyn, M. S., García, F., & Pais, J. (2009). *Study on the efficiency and effectiveness of public spending on tertiary education* (No. 390). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN). Luxembourg: European Commission. <https://ideas.repec.org/p/euf/ecopap/0390.html>
- Avkiran, N.K. (2001). Investigating Technical and Scale Efficiencies of Australian Universities through Data Envelopment Analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 35(1), 57-80. [https://doi.org/10.1016/s0038-0121\(00\)00010-0](https://doi.org/10.1016/s0038-0121(00)00010-0)
- Barouni, M., Amiresmaeli, M. R., Shahravan, A., & Amini, S. (2017). The efficiency assessment of dental units using data envelopment analysis approach: The case of Iran. *Iranian Journal of Public Health*, 46(4), 552-559. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5439046/>
- Banker, R.D., Charnes, A., & Cooper, W.W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
- Bozóki, S. (2006). Súlyok meghatározása páros összehasonlítás mátrixok legkisebb négyzetes közelítése alapján. *Alkalmazott Matematikai Lapok*, 23, 121-137. <http://real.mtak.hu/83497/1/BozokiAlkMatLap2006.pdf>
- Bozsó, G., Jugovits, K. & Szabó, T. (2016). *Közigazgatási feladatellátás hatékonysága és hatáselemzése*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14995/Kozigazgatasi%20feladatellatas%20hatekonysaga%20es%20hataselemzése.pdf?sequence=3>
- Buleca, J., & Mura, L. (2014). Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis. *Procedia Economics and Finance*, 15, 162-168. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00469-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00469-9)
- Chalos, P., & Cherian, J. (1995). An application of data envelopment analysis to public sector performance measurement and accountability. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2(14), 143-160. [https://doi.org/10.1016/0278-4254\(94\)00015-s](https://doi.org/10.1016/0278-4254(94)00015-s)
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1981). Evaluating program and managerial efficiency: an application of data envelopment analysis to program follow through. *Management Science*, 27(6), 668-697. <https://doi.org/10.1287/mnsc.27.6.668>
- Cinca, C. S., & Molinero, C. M. (2004). Selecting DEA specifications and ranking units via PCA. *Journal of the Operational Research Society*, 55(5), 521-528. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601705>
- Cooper, W. W., Li, S., Seiford, L. M., & Zhu, J. (2011). Sensitivity analysis in DEA. In *Handbook on Data Envelopment Analysis* (pp. 71-91). Boston, MA: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6151-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6151-8_3)
- Cross, K. F. & Lynch, R. L. (1989). The SMART way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8, 23-33. <https://doi.org/10.1002/npr.4040080105>
- Dénes, R.V., Kecskés, J., Koltai, T., & Dénes, Z. (2017). The Application of Data Envelopment Analysis in Healthcare Performance Evaluation of Rehabilitation Departments in Hungary. *Quality Innovation Prosperity*, 21(3), 127-142. <https://doi.org/10.12776/qip.v21i3.920>
- Dobos, I., & Vörösmarty, Gy. (2014). Green supplier selection and evaluation using DEA-type composite indicators. *International Journal of Production Economics*, 157, 273-278. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.026>
- Dobos, I., & Vörösmarty, Gy. (2020). Egy DEA modell beszállítóértékelési feladatok megoldására. *SZIGMA Matematikai-közgazdasági Folyóirat*, 51(2), 131-148. <http://real.mtak.hu/110980/1/3260-Cikkszoveg-6140-1-10-20200510.pdf>
- Doumpos, M., & Cohen, S. (2014). Applying data envelopment analysis on accounting data to assess and optimize the efficiency of Greek local governments. *Omega*, 46, 74-85. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.02.004>
- Emrouznejad, A., Parker, B. R., & Tavares, G. (2008). Evaluation of research in efficiency and productivity: A survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA. *Socio-economic Planning Sciences*, 42(3), 151-157. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2007.07.002>



- Emrouznejad, A., & Yang, G. L. (2018). A survey and analysis of the first 40 years of scholarly literature in DEA: 1978–2016. *Socio-economic Planning Sciences*, 61(1), 4–8.  
<https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.01.008>
- Esztergár-Kiss, D., & Csiszár, C. (2016). Utazástervező rendszerek értékelési szempontjaihoz tartozó súlyszámok meghatározása Fuzzy AHP alapú módszerrel. *Közlekedéstudományi Szemle*, 66(6), 35–44. [http://real.mtak.hu/49323/1/5\\_37\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/49323/1/5_37_u.pdf)
- Fancello, G., Ucheddu, B., & Fadda, P. (2014). Data Envelopment Analysis (D.E.A.) for Urban Road System Performance Assessment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 111, 780–789.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.112>
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120(3), 253–281.  
<https://doi.org/10.2307/2343100>
- Fülöp, K. (2018). *A szervezeti teljesítmény értékelése*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/16278/A%20szervezeti%20teljesitmeny%20ertekelese.pdf?sequence=1>
- Fülöp, J., & Temesi, J. (2001). A Data Envelopment Analysis (DEA) alkalmazása ipari parkok hatékonyságának vizsgálatára. *SZIGMA Matematikai-közgazdasági Folyóirat*, 32(3–4), 85–109. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/szigma/article/view/1554/1391>
- Gál, T., & Komlósi, I. (2010). Sztochasztikus Data Envelopment Analysis (DEA) alkalmazása magyarországi tehenészeti telepek hatékonyságának mérésére. *Acta Agraria Kaposváriensis*, 14(3), 195–203. <https://core.ac.uk/download/pdf/233610447.pdf>
- Gupta, M., & Bolia, N. B. (2020). Efficiency measurement of Indian high courts using DEA: a policy perspective. *Journal of Policy Modeling*, 42(6), 1372–1393.  
<https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2020.06.002>
- Iraizoz, B., Rapun, M., & Zabaleta, I. (2003). Assessing the technical efficiency of horticultural production in Navarra, Spain. *Agricultural Systems*, 78(3), 387–403.  
[https://doi.org/10.1016/s0308-521x\(03\)00039-8](https://doi.org/10.1016/s0308-521x(03)00039-8)
- Jarrar, Y., & Schiuma, G. (2007). Measuring performance in the public sector: challenges and trends. *Measuring Business Excellence*, 11(4), 4–8.  
<https://doi.org/10.1108/13683040710837883>
- Johnes, J. (2006). Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economics of Education Review*, 25(3), 273–288.  
<https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2005.02.005>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Khushalani, J., & Ozcan, Y. A. (2017). Are hospitals producing quality care efficiently? An analysis using Dynamic Network Data Envelopment Analysis (DEA). *Socio-Economic Planning Sciences*, 60, 15–23.  
<https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.01.009>
- Koltai, T., Romhányi, G., & Tatay, V. (2009). Optimalizálás bizonytalan paraméterekkel a termelés- és szolgáltatás-menedzsmentben. *Vezetéstudomány*, 40(ksz), 68–73.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2009.ksz.11>
- Koltai, T., & Uzonyi-Kecskés, J. (2017). The comparison of data envelopment analysis (DEA) and financial analysis results in a production simulation game. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(4), 167–185. [http://acta.uni-obuda.hu/Koltai\\_Uzonyi-Kecskes\\_75.pdf](http://acta.uni-obuda.hu/Koltai_Uzonyi-Kecskes_75.pdf)
- Koltai, T., & Tamás, A. (2019). *Non-discretional Variables in Data Envelopment Analysis: Intuitive Applications In The Service Sector*. In The 9th International Conference On Management (p. 14).
- Koltai, T., & Terlaky, T. (2000). The difference between the managerial and mathematical interpretation of sensitivity analysis results in linear programming. *International Journal of Production Economics*, 65(3), 257–274.  
[https://doi.org/10.1016/s0925-5273\(99\)00036-5](https://doi.org/10.1016/s0925-5273(99)00036-5)
- Kucsma, D. (2019). Teljesítménymenedzsment-fókuszú társadalmi innováció a közszférában. *Régió kutatás Szemle*, 1, 30–39.  
<https://doi.org/10.30716/rsz/2019/1/3>
- Lavertu, S. (2016). We all need help: „Big data” and the mis-measure of public administration. *Public Administration Review*, 76(6), 864–872.  
<https://doi.org/10.1111/puar.12436>
- Lim, H., & Shumway, C. R. (1992). Profit maximization, returns to scale, and measurement error. *Review of Economics and Statistics*, 74(3), 430–38.  
<https://doi.org/10.2307/2109487>
- Maradin, D., Drazenovic, B. O., & Benkovic, S. (2018). Performance evaluation of banking sector by using DEA method. In Ribeiro, H., Naletina, D., & Lorga da Silva, A. (Eds.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 684–690). Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. [https://www.researchgate.net/profile/Tomasz-Studzieniecki-2/publication/329074599\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_CONSULAR\\_CORPS\\_IN\\_THE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_INTERNATIONAL\\_COOPERATION\\_OF\\_POLISH\\_CITIES\\_AND\\_REGIONS/links/5bf442094585150b2bc4a5e2/THE-ROLE-OF-CONSULAR-CORPS-IN-THE-DEVELOPMENT-OF-IN-TERNATIONAL-COOPERATION-OF-POLISH-CITIES-AND-REGIONS.pdf#page=697](https://www.researchgate.net/profile/Tomasz-Studzieniecki-2/publication/329074599_THE_ROLE_OF_CONSULAR_CORPS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_INTERNATIONAL_COOPERATION_OF_POLISH_CITIES_AND_REGIONS/links/5bf442094585150b2bc4a5e2/THE-ROLE-OF-CONSULAR-CORPS-IN-THE-DEVELOPMENT-OF-IN-TERNATIONAL-COOPERATION-OF-POLISH-CITIES-AND-REGIONS.pdf#page=697)
- Mardani, A., Zavadskas, E. K., Streimikiene, D., Jusoh, A., & Khoshnoudi, M. (2017). A comprehensive review of data envelopment analysis (DEA) approach in energy efficiency. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 70, 1298–1322.  
<https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.12.030>
- Markovits-Somogyi, R., Gecse, G., & Bokor, Z. (2011). Basic efficiency measurement of Hungarian logistics centres using data envelopment analysis. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 19(2), 97–101.  
<https://doi.org/10.3311/pp.so.2011-2.06>
- Mihaiu, D. (2014). Measuring Performance in the Public Sector: Between Necessity and Difficulty. *Studies In Business & Economics*, 9(2), 40–50. <https://magazines.ulbsibiu.ro/eccsf/articole/vol92/925mihaiu.pdf>



- Mihaiu, D., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4(1), 132-147. [https://www.researchgate.net/profile/Alin-Opreana/publication/227489762\\_Efficiency\\_Effectiveness\\_and\\_Performance\\_of\\_the\\_Public\\_Sector/links/00b7d52b-d7424902ee000000/Efficiency-Effectiveness-and-Performance-of-the-Public-Sector.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alin-Opreana/publication/227489762_Efficiency_Effectiveness_and_Performance_of_the_Public_Sector/links/00b7d52b-d7424902ee000000/Efficiency-Effectiveness-and-Performance-of-the-Public-Sector.pdf)
- Narbón-Perpiñá, I., & De Witte, K. (2018). Local governments' efficiency: a systematic literature review – part I. *International Transactions in Operational Research*, 25(2), 431-468. <https://doi.org/10.1111/itor.12364>
- Nazarko, J., & Chodakowska, E. (2020). Assessing the performance of Polish Regional Funds for Environmental Protection and Water Management using DEA model. *MATEC Web of Conferences*, 312, 01001. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202031201001>
- Neely, A. and Adams, C. (2001). The performance prism perspective. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7-15. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Nemeslaki, A. (2014). E-közszolgáltatfejlesztés. *Elméleti alapok és tudományos kutatási módszerek*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Nunamaker, T. R. (1985). Using data envelopment analysis to measure the efficiency of non-profit organizations: A critical evaluation. *Managerial and Decision Economics*, 6(1), 50-58. <https://doi.org/10.1002/mde.4090060109>
- Nunamaker, T.R. (1983). Measuring Routine Nursing Service Efficiency: A Comparison of Cost Per Patient Day and Data Envelopment Analysis Models. *Health Services Research*, 18(2), 183-208. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1068745/pdf/hsresearch00522-0075.pdf>
- Ofori-Sasu, D., Abor, J. Y., & Mensah, L. (2019). Funding structure and technical efficiency: A data envelopment analysis (DEA) approach for banks in Ghana. *International Journal of Managerial Finance*, 15(4), 425-443. <https://doi.org/10.1108/ijmf-01-2018-0003>
- Orbán, A. (2015). Ügyfél-elégedettség mint a hatékonyság egyik dimenziója. *Pro Publico Bono—Public Administration*, 3(4), 51-59.
- Rahnama, A., Yaghoubi, M., & Khaksar Astaneh, H. (2019). Evaluating the Relative Efficiency of Iran's Tourism Industry: A Non-Parametric Approach. *Iranian Economic Review*, 23(2), 417-435. <https://doi.org/10.22059/IER.2019.70292>
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A., & Kujansivu, P. (2007). Performance Measurement Systems in the Finnish Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415-433. <https://doi.org/10.1108/09513550710772521>
- Ray, S.C. (1991). Resource use efficiency in public schools — a study of Connecticut data. *Management Science*, 37(12), 1620-1628. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.12.1620>
- Ricci, P., & Civitillo, R. (2018). Italian Public Administration Reform: What are the Limits of Financial Performance Measures? In Boronovi E., Anessi-Pessina E., & Bianchi C. (Eds.), *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector. System Dynamics for Performance Management*, vol 2. (pp. 121-140). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57018-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57018-1_7)
- Rogge, N., Agasisti, T., & De Witte, K. (2017). Big data and the measurement of public organizations' performance and efficiency: The state-of-the-art. *Public Policy and Administration*, 32(4), 263-281. <https://doi.org/10.1177%2F0952076716687355>
- Roll, Y., & Hayuth, Y. (1993). Port performance comparison applying data envelopment analysis (DEA). *Maritime Policy and Management*, 20(2), 153-161. <https://doi.org/10.1080/030888393000000025>
- Schefczyk, M. (1993). Operational performance of airlines: An extension of traditional measurement paradigms. *Strategic Management Journal*, 14(4), 301-317. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140406>
- Seiford, L. M., & Zhu, J. (1999). Profitability and marketability of the top 55 US commercial banks. *Management Science*, 45(9), 1270-1288. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.9.1270>
- Sherman, H.D., & Gold, F. (1985). Bank Branch Operating Efficiency. *Journal of Banking and Finance*, 9(2), 297-315. [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(85\)90025-1](https://doi.org/10.1016/0378-4266(85)90025-1)
- Takács, Sz. (2012). Érzékenységvizsgálatok a statisztikai eljárásokban. *Alkalmazott Matematikai Lapok*, 29, 67-100. <https://docplayer.hu/106749673-Erzekenysgevizsgalatok-a-statisztikai-eljarasokban.html>
- Tamás, A., & Koltai, T. (2020). A relatív hatékonyságvizsgálat (DEA) alkalmazása üzleti szimulációs játékban nyújtott teljesítmény értékelésére. *Vezetéstudomány*, 51(ksz), 85-100. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.ksz.08>
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2016). TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1396-1412. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1007861>
- Valdmanis, V. (1992). Sensitivity analysis for DEA models: An empirical example using public vs. NFP hospitals. *Journal of Public Economics*, 48(2), 185-205. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(92\)90026-c](https://doi.org/10.1016/0047-2727(92)90026-c)
- Van Dooren, W., Bouckaert, G. & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. London, New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>
- Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2021). Data Envelopment Analysis az üzleti szakirodalomban. *SZIGMA Matematikai-közgazdasági Folyóirat*, 52(3), 251-267. <http://real.mtak.hu/137737/1/9056.pdf>
- Zhonghua, C., & Ye, W. (2012). Research frontiers in public sector performance measurement. *Physics Procedia*, 25, 793-799. <https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.03.159>

Mellékletek

1. melléklet – az 1., 2. és 3. ábrák vízszintes tengelyének jelmagyarázata

Rövidítés	Jelentés	A módosított súlyszám értéke az 5%-os konfigurációban	A módosított súlyszám értéke a 30%-os konfigurációban	A módosított súlyszám értéke az 50%-os konfigurációban
Eredeti	Eredeti súlyszámok alkalmazása	Nincs módosítás	Nincs módosítás	Nincs módosítás
Jogáll. -	A jogállási ügykörök súlyszámának csökkentése	0,95	0,7	0,5
Jogáll. +	A jogállási ügykörök súlyszámának növelése	1,05	1,3	1,5
Közfogl. -	A közfoglalkoztatott ügykörök súlyszámának csökkentése	1,425	1,05	0,75
Közfogl. +	A közfoglalkoztatott ügykörök súlyszámának növelése	1,575	1,95	2,25
Megb. -	A megbízási ügykörök súlyszámának csökkentése	0,475	0,35	0,25
Megb. +	A megbízási ügykörök súlyszámának növelése	0,525	0,65	0,75
Hóközi -	A hóközi számfejtési ügykörök súlyszámának csökkentése	0,475	0,35	0,25
Hóközi +	A hóközi számfejtési ügykörök súlyszámának növelése	0,525	0,65	0,75
Új jogv. -	Az új jogviszony ügykörök súlyszámának csökkentése	0,95	0,7	0,5
Új jogv. +	Az új jogviszony ügykörök súlyszámának növelése	1,05	1,3	1,5
Megszün. -	A megszüntetett jogviszony ügykörök súlyszámának csökkentése	1,425	1,05	0,75
Megszün. +	A megszüntetett jogviszony ügykörök súlyszámának növelése	1,575	1,95	2,25
Kedvezm. -	A kedvezményfeldolgozás ügykörök súlyszámának csökkentése	1,235	0,91	0,65
Kedvezm. +	A kedvezményfeldolgozás ügykörök súlyszámának növelése	1,365	1,69	1,95
Komp. -	A kompenzáció ügykörök súlyszámának csökkentése	1,14	0,84	0,6
Komp. +	A kompenzáció ügykörök súlyszámának növelése	1,26	1,56	1,8
Táppénz -	A táppénz, egészségbiztosítás ügykörök súlyszámának csökkentése	1,425	1,05	0,75
Táppénz +	A táppénz, egészségbiztosítás ügykörök súlyszámának növelése	1,575	1,95	2,25
Üzemi -	Az üzemi baleseti ügykörök súlyszámának csökkentése	1,9	1,4	1
Üzemi +	Az üzemi baleseti ügykörök súlyszámának növelése	2,1	2,6	3
Levon. -	A levonási ügykörök súlyszámának csökkentése	0,285	0,21	0,15
Levon. +	A levonási ügykörök súlyszámának növelése	0,315	0,39	0,45
Letilt. -	A letiltási ügykörök súlyszámának csökkentése	1,425	1,05	0,75
Letilt. +	A letiltási ügykörök súlyszámának növelése	1,575	1,95	2,25
Nyugd. -	A nyugdíjmegkeresési ügykörök súlyszámának csökkentése	1,9	1,4	1
Nyugd. +	A nyugdíjmegkeresési ügykörök súlyszámának növelése	2,1	2,6	3
Külső -	A külső ellenőrzési ügykörök súlyszámának csökkentése	1,9	1,4	1
Külső +	A külső ellenőrzési ügykörök súlyszámának növelése	2,1	2,6	3

2. melléklet – az 1. ábrához tartozó eredménytábla: a belső cellákban található a szervezeti egységek hatékonysági mutatói (%) a független, 5%-os output-súlyszámmódosítás hatására

	DMU1	DMU2	DMU3	DMU4	DMU5	DMU6	DMU7	DMU8	DMU9	DMU10	DMU11	DMU12	DMU13	DMU14	DMU15	DMU16	DMU17	DMU18	DMU19
Eredeti	86,76	94,11	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,9	93,98	82,15	78,6	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07
Jogáll. -	86,31	93,5	87,97	89,16	100	99,56	96,14	91,33	93,97	81,9	77,75	81,08	78,7	92,43	100	90,25	83,51	91,99	71,2
Jogáll. +	87,17	94,55	87,86	89,93	100	100	96,93	92,3	93,97	82,3	79,22	81,31	78,76	91,19	100	90,71	83,62	92,29	70,95
Közfogl. -	87,2	94,57	87,88	89,93	100	100	96,99	92,39	93,94	82,29	79,31	81,27	78,75	91,1	100	90,76	83,84	92,36	70,88
Közfogl. +	86,32	93,52	87,9	89,16	100	99,52	96,06	91,22	93,98	81,89	77,75	81,11	78,71	92,44	100	90,17	83,29	91,87	71,24
Megb. -	86,75	94,1	87,86	89,47	100	99,79	96,52	91,78	93,99	82,13	78,51	81,24	78,75	91,78	100	90,44	83,35	92,07	71,11
Megb. +	86,76	94,13	87,98	89,44	100	99,89	96,7	92,03	93,98	82,16	78,68	81,22	78,72	91,69	100	90,61	83,78	92,31	71,03
Hóközi -	86,76	94,11	87,93	89,47	100	99,84	96,64	91,91	93,98	82,16	78,61	81,2	78,75	91,74	100	90,52	83,56	92,19	71,08
Hóközi +	86,76	94,11	87,91	89,45	100	99,84	96,59	91,9	93,99	82,13	78,58	81,26	78,72	91,73	100	90,53	83,56	92,19	71,07
Új jogv. -	86,76	94,15	87,9	89,5	100	99,84	96,61	91,91	93,99	82,15	78,6	81,25	78,75	91,7	100	90,52	83,56	92,18	71,07
Új jogv. +	86,76	94,08	87,94	89,42	100	99,84	96,62	91,9	93,98	82,15	78,59	81,21	78,71	91,77	100	90,54	83,56	92,2	71,07
Megszün. -	86,76	94,18	87,89	89,52	100	99,86	96,62	91,92	93,99	82,15	78,62	81,27	78,77	91,69	100	90,51	83,56	92,18	71,07
Megszün. +	86,76	94,05	87,95	89,4	100	99,82	96,61	91,88	93,97	82,14	78,58	81,19	78,7	91,78	100	90,54	83,56	92,19	71,07
Kedvezm. -	86,76	94,12	87,89	89,44	100	99,79	96,61	91,88	93,96	82,11	78,61	81,23	78,69	91,73	100	90,48	83,56	92,18	71,03
Kedvezm. +	86,76	94,1	87,95	89,48	100	99,89	96,62	91,92	94	82,18	78,58	81,23	78,83	91,75	100	90,57	83,56	92,19	71,11
Komp. -	86,76	94,02	87,92	89,43	100	99,82	96,6	91,84	93,94	82,18	78,54	81,23	78,8	91,79	100	90,53	83,56	92,18	71,09
Komp. +	86,76	94,21	87,92	89,49	100	99,86	96,63	91,97	94,03	82,11	78,66	81,23	78,69	91,69	100	90,53	83,56	92,2	71,05
Táppénz -	86,76	94,1	87,92	89,38	100	99,84	96,57	91,87	93,97	82,1	78,55	81,24	78,69	91,79	100	90,52	83,56	92,18	71,06
Táppénz +	86,76	94,13	87,92	89,54	100	99,84	96,66	91,93	93,99	82,19	78,64	81,22	78,79	91,69	100	90,53	83,56	92,2	71,08
Üzemi -	86,76	94,11	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,9	93,98	82,15	78,59	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07
Üzemi +	86,76	94,11	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,91	93,98	82,15	78,6	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07
Levon. -	86,76	94,11	87,94	89,46	100	99,85	96,62	91,92	93,99	82,14	78,6	81,2	78,73	91,74	100	90,54	83,56	92,2	71,08
Levon. +	86,76	94,12	87,91	89,46	100	99,83	96,61	91,89	93,98	82,15	78,59	81,26	78,74	91,74	100	90,52	83,56	92,18	71,07
Letilt. -	86,76	94,12	87,98	89,48	100	99,89	96,65	91,99	94,04	82,18	78,64	81,22	78,75	91,73	100	90,6	83,56	92,23	71,09
Letilt. +	86,76	94,1	87,86	89,44	100	99,79	96,58	91,82	93,93	82,11	78,55	81,24	78,72	91,75	100	90,46	83,56	92,15	71,05
Nyugd. -	86,76	94,11	87,91	89,46	100	99,83	96,61	91,89	93,99	82,14	78,59	81,23	78,72	91,73	100	90,53	83,56	92,17	71,07
Nyugd. +	86,76	94,11	87,93	89,46	100	99,85	96,61	91,91	93,98	82,15	78,6	81,23	78,75	91,74	100	90,53	83,56	92,2	71,08
Külső -	86,76	94,11	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,9	93,98	82,15	78,59	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07
Külső +	86,76	94,12	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,9	93,98	82,15	78,6	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07

3. melléklet – a 2. ábrához tartozó eredménytábla: a belső cellákban található a szervezeti egységek hatékonysági mutatói (%) a független, 30%-os output-súlyszámmódosítás hatására

	DMU1	DMU2	DMU3	DMU4	DMU5	DMU6	DMU7	DMU8	DMU9
Eredeti	86,76	94,11	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,9	93,98
Jogáll. -	78,41	92,43	83,39	89,16	100	93,05	91,55	86,92	91,47
Jogáll. +	88,83	95,53	87,27	91,04	100	100	97,41	92,97	93,74
Közfogl. -	89,49	95,72	87,21	91,18	100	100	97,68	93,4	93,6
Közfogl. +	81,11	92,43	84,85	89,16	100	94,61	91,55	86,92	92,56
Megb. -	86,71	94,02	87,55	89,55	100	99,55	96,07	91,13	94,03
Megb. +	86,8	94,17	88,24	89,37	100	100	97,04	92,55	93,88
Hóközi -	86,76	94,12	87,98	89,53	100	99,85	96,75	91,94	93,96
Hóközi +	86,76	94,1	87,86	89,39	100	99,83	96,48	91,86	94
Új jogv. -	86,76	94,37	87,79	89,86	100	99,84	96,59	91,95	94,03
Új jogv. +	86,76	93,91	88,02	89,27	100	99,84	96,63	91,86	93,94
Megszün. -	86,76	94,59	87,73	90,38	100	99,97	96,65	92,04	94,06
Megszün. +	86,76	93,77	88,05	89,15	100	99,75	96,59	91,8	93,93
Kedvezm. -	86,76	94,17	87,73	89,34	100	99,53	96,59	91,79	93,86
Kedvezm. +	86,82	94,02	88,03	89,57	100	100	96,53	91,91	94,04
Komp. -	86,81	93,59	87,91	89,31	100	99,74	96,52	91,54	93,73
Komp. +	86,76	94,75	87,93	89,69	100	99,96	96,73	92,36	94,3
Táppénz -	86,76	94,04	87,91	89,01	100	99,81	96,36	91,72	93,91
Táppénz +	86,92	94,2	87,93	90,57	100	99,87	96,89	92,1	94,06
Üzemi -	86,76	94,1	87,92	89,45	100	99,84	96,61	91,88	93,98
Üzemi +	86,76	94,13	87,92	89,47	100	99,84	96,62	91,92	93,98
Levon. -	86,76	94,07	88,01	89,46	100	99,87	96,65	91,99	94,01
Levon. +	86,76	94,15	87,83	89,46	100	99,81	96,57	91,81	93,96
Letilt. -	86,76	94,11	88,2	89,58	100	100	96,7	92,33	94,27
Letilt. +	86,76	94,07	87,58	89,36	100	99,55	96,42	91,46	93,68
Nyugd. -	86,76	94,11	87,87	89,46	100	99,79	96,61	91,84	94,02
Nyugd. +	86,76	94,12	87,97	89,46	100	99,89	96,62	91,96	93,95
Külső -	86,76	94,08	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,9	93,98
Külső +	86,76	94,14	87,92	89,46	100	99,84	96,61	91,9	93,98



DMU10	DMU11	DMU12	DMU13	DMU14	DMU15	DMU16	DMU17	DMU18	DMU19
82,15	78,59	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07
77,71	77,75	77,27	73,5	94,62	93,66	86,29	77,85	85,86	69,21
82,42	80,68	81,28	78,83	89,6	100	90,9	83,84	92,19	70,43
82,39	81,2	81,14	78,76	89,05	100	91,11	85,28	92,62	70,11
78,4	77,75	78,62	75,71	94,79	96,3	86,29	78,94	87,13	70,49
82,05	78,1	81,31	78,8	91,99	100	90,02	82,23	91,46	71,32
82,16	79,05	81,09	78,65	91,41	100	90,94	84,85	92,81	70,77
82,22	78,68	81,03	78,83	91,76	100	90,5	83,56	92,2	71,1
82,07	78,51	81,42	78,69	91,71	100	90,55	83,56	92,18	71,05
82,15	78,64	81,36	78,87	91,5	100	90,47	83,56	92,12	71,08
82,14	78,56	81,13	78,69	91,93	100	90,58	83,56	92,24	71,07
82,19	78,74	81,52	78,98	91,4	100	90,43	83,56	92,16	71,08
82,12	78,49	81,02	78,69	91,98	100	90,59	83,56	92,21	71,07
81,95	78,71	81,25	78,69	91,68	100	90,24	83,56	92,15	70,83
82,25	78,47	81,13	79,2	91,7	100	90,72	83,56	92,14	71,23
82,32	78,27	81,25	79,11	92,01	100	90,52	83,56	92,12	71,19
81,93	78,99	81,21	78,69	91,4	100	90,54	83,56	92,27	70,93
81,91	78,35	81,3	78,69	92,03	100	90,5	83,56	92,13	71,02
82,41	78,86	81,15	79,07	91,42	100	90,56	83,56	92,25	71,13
82,14	78,58	81,21	78,73	91,74	100	90,52	83,56	92,19	71,08
82,15	78,61	81,25	78,74	91,73	100	90,53	83,56	92,18	71,07
82,12	78,62	81,08	78,71	91,75	100	90,6	83,56	92,27	71,09
82,17	78,57	81,38	78,75	91,73	100	90,45	83,56	92,11	71,05
82,26	78,9	81,02	78,83	91,51	100	90,87	83,56	92,3	71,08
81,95	78,34	81,29	78,69	91,79	100	90,16	83,56	91,96	70,97
82,09	78,56	81,2	78,69	91,7	100	90,52	83,56	92,1	71,06
82,2	78,63	81,26	78,8	91,77	100	90,53	83,56	92,28	71,09
82,14	78,59	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07
82,15	78,6	81,23	78,73	91,74	100	90,53	83,56	92,19	71,07

# HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK WEBOLDALAINAK VIZSGÁLATA EGY ÚJSZERŰ ÉRTÉKELÉSI RENDSZER HASZNÁLATÁVAL

## ANALYSIS OF HUNGARIAN SMES' WEBSITES USING A NOVEL EVALUATION SYSTEM

A tanulmány célja annak áttekintése volt, hogy mi jellemző a KKV-k weboldalaira mind tartalmi, mind formai szempontból. A kutatásban 252 cég vizsgálatára került sor, amelyből 146 (58%) rendelkezett honlappal. A megfigyelés és elemzés után megállapítható, hogy a cégek online jelenléte még fejlesztendő, hiszen egy százpontos vizsgálati rendszerben átlagosan csupán 64 pontot értek el. Pozitívum ugyanakkor, hogy a legnagyobb klaszterbe tartozó vállalkozások átlag feletti eredményt értek el. Az értékelési rendszer megfelelő módszer lehet tehát a honlapok elemzésére, amely az átlagpontszám mellett információval szolgál például a weboldal tartalmi, felhasználói élmény, design vagy technológiai vonatkozásaira is. Így javasolt a módszer kiterjesztése, minden vállalkozás számára elérhetővé tétele.

**Kulcsszavak:** kis- és középvállalkozások (KKV-k), online marketing, weboldalak, honlapok értékelése

The aim of the paper is to review the characteristics of SME websites regarding both their content and design aspects. 252 firms were examined, of which 146 (58%) had websites. After the observation and analysis, we concluded that their online presence needs to improve, since the average evaluation score was only 64 out of 100 points. However, one positive finding was that the biggest cluster achieved an above average score. The evaluating system can be a useful method for examining websites, which can provide information not only on the whole site, but also on its content, user experience, design, or technological aspects. Thus, the paper recommends that it should be available for all enterprises.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises (SMEs), online marketing, websites, website evaluation

### Finanszírozás/Funding:

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (NKFIH-1259-8/2019) támogatja. This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Innovation and Technology to the Budapest Business School (NKFIH-1259-8/2019).

### Szerzők/Authors:

Dr. Harsányi Dávid<sup>a</sup> (harsanyi.david@uni-bge.hu) egyetemi docens; Dr. Totth Gedeon<sup>a</sup> (totth.gedeon@uni-bge.hu) óraadó; Dr. Szabó Zoltán<sup>b</sup> (szabo.zoltan@uni-sopron.hu) egyetemi docens; Dr. Brávác Ibolya<sup>c</sup> (bravacz.ibolya@gtk.elte.hu) egyetemi adjunktus

<sup>a</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Soproni Egyetem (University of Sopron) Magyarország (Hungary); <sup>c</sup>Eötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 10. 15-én, javítva: 2022. 01. 23-án, elfogadva: 2022. 02. 23-án.

The article was received: 15. 10. 2021, revised: 23. 01. 2022, accepted: 23. 02. 2022.

Az internet egyre fontosabb szerepet tölt be a fogyasztók, illetve a vállalkozások életében. A digitális megoldások mind a közvélemény, mind a marketing- és kommunikációs szakma érdeklődésének középpontjában állnak, amelyhez az elmúlt időszakban tapasztalható járványhelyzet is hozzájárult. A COVID-19 elterjedésével, a kényszerű lezárások következtében egyre nagyobb hangsúly helyeződött az online kommunikációra.

Az internetes jelenlét számos formáját különböztethetjük meg, mint például a honlapok, közösségimédia-oldalak, blogok, illetve display hirdetések (pl. bannerek), keresőmarketing, e-mail. Ezek közül alapvetőnek előbbiek tekinthetők, hiszen hiába reklámozna bannerekkel, keresőhirdetéssel egy cég, ha nem tudná átirányítani az érdeklődőt saját felületeire, vagyis honlapjára, közösségi média oldalára. Jelen cikkben a honlapokra fókuszálunk,

amelyek leggyakrabban képezik az online jelenlét alapját.

A weboldalak kialakítása és tágabb értelemben a digitális átállás azonban jelentős kihívások elé állítja a mikro-, kis- és középvállalkozásokat (KKV-kat). Nagy részük továbbra sem foglalkozik tudatosan az online jelenlét kialakításával, amely több okra is visszavezethető. Egyrészt nem rendelkeznek a megfelelő képzettséggel, tapasztalattal, illetve a döntéshozók sokszor nincsenek tisztában a fent említett előnyökkel, lehetőségekkel. Ezért nem tartják szükségesnek a fejlesztést, illetve idegenkednek az új technológiáktól. Az adatok is azt mutatják, hogy az Európai Unióban Magyarország a közepes technológiai fejlettségű államok között szerepel (Vértesy, 2018). A McKinsey (2018a) kutatói hazánkat a „digitális kihívó” csoportba sorolták, vagyis véleményük szerint az európai országokhoz képest relatíve még alacsony a digitalizáció mértéke.

Magyarország gyengén szerepel az Európai Unióban legelfogadottabb, a digitalizáció mérésére szolgáló komplex mutató alapján képzett rangsorban is. A DESI (2021) index (Digital Economy and Society Index) összegzi az Európai Unió digitális teljesítményére vonatkozó releváns 30 mutatót és nyomon követi a tagállamok fejlődését a digitális versenyképesség terén. 2019-ben Magyarország a 28 uniós tagállam között a 22., 2020-ban a 21. helyen állt ebben a rangsorban. Hazánk eredményei a DESI-mutató alapján az elmúlt néhány évben nagyjából az uniós átlagnak megfelelő ütemben javultak.

A kedvezőtlen helyzet oka az is, hogy a marketing – a nagyvállalatoktól eltérő jellemzők következtében – nem tartozik a KKV-k legfontosabb tevékenységei közé, kevésbé strukturált, gyakran eseti, inkább rövid távú, és nem stratégiai tervezésen alapuló tevékenység.

A kutatássorozat fókuszában a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások online jelenléte, azon belül a honlapjaik jellemzői állnak. Az első fázisban (Harsányi, Máté & Zarádné Vámosi, 2021) került sor a weboldalak elemzésére alkalmas szempontrendszer kidolgozására, ezután következett a szempontrendszer statisztikai elemzése (Harsányi, Ilyésné Molnár & Zarádné Vámosi, 2021). Jelen tanulmányban a cél a rendszer gyakorlati tesztelése volt, melynek keretében közel 150 KKV honlapjáról történt adatfelvétel. Fontos volt tehát a mennyiségi, kvantifikálható adatok gyűjtése, amely alkalmas az összevetésre, illetve segítségével általános képet kaphatunk a hazai kis- és középvállalkozások honlapjairól.

## Szakirodalmi háttér

### A digitalizáció és jelentősége

Pajor (2019) digitalizáció alatt a vállalati tevékenységek elektronikus formában történő szervezését és lebonyolítását érti. A digitális átalakulás számos előnnyel jár a cégek, így a KKV-k számára is. Szalavetz & Somosi (2019) az átfogó, adatokra épülő, és így a megalapozottabb döntések jelentőségét emelik ki. Az előnyök között szerepel az értékesítés és termelékenység növekedése, vagy a fogyasztói és üzleti partnerekkel történő interakció bővülése (Matt, Hess & Benlian, 2015).

A korábban említett McKinsey (2018a) kutatás szerint a digitalizáció következtében növekedhet a termelékenység, amely a KKV-k versenyképességének erősödésével is járhat. Halpern (2020) szerint is az innovatív vállalkozások termelékenyebbek, ami a magasabb exporttevékenységben is megmutatkozhat. Pajor (2019) is fontosnak véli a külföldi kereskedelem jelentőségét, hiszen a cégek a digitális valóságban fizikai jelenlét nélkül is képesek exportálni. Sajnos a hazai cégek K+F tevékenysége alacsonyabb arányú Nyugat-Európához képest, de ez nem feltétlenül jelenti az digitalizáció elmaradását, mert az alacsony K+F ráfordítás ellenére is képesek lehetnek az innováció bevezetésére (Halpern, 2020).

Kardos (2018) is úgy véli, hogy a digitális megoldások, megjelenések alkalmazásának növelésével a cégek bizonyítottan javíthatják teljesítményüket, ezért érdemes erre fókuszálniuk a KKV-knak is a közeljövőben.

Amennyiben kifejezeten a digitális, vagyis online megjelenéseket vizsgáljuk, ezekről megállapítható, hogy költséghatékonyak, versenyelőnyt jelenthetnek (Thomas & Simmons, 1999), valamint kis befektetéssel is eredményesen alkalmazhatók. A KKV-k internetes jelenléte tehát lényeges a versenyképesség, hatékonyság, növekedés szempontjából (Lin, Huang & Stockdale, 2011). A honlap javíthatja a cég vizibilitását, elérhetőségét, az értékesítést, az üzleti partnerek elégedettségét.

A digitális átalakulás azonban komplex folyamatot (Csedő, Zavarkó & Sára, 2019), illetve folyamatos kihívást (Matt, Hess & Benlian, 2015) jelent a vállalkozások számára. Friedman (2016) úgy véli például, hogy a technológia jóval gyorsabban fejlődik, mint ahogy ahhoz alkalmazkodni tudunk. Leggyorsabban az egyének tudják lekövetni a technológiai fejlődést, őket az üzleti szféra, majd a közsféra követi.

### A honlapok szerepe és értékelési lehetőségei

Ahogy a korábbiakban szó esett róla, a honlapok képezik legtöbbször a cégek online jelenlétének alapját. A fogyasztók általában már elvárják, hogy az információhoz könnyen hozzáférjenek, ezért egy cég honlap nélkül elérhetetlennek és megbízhatatlannak tűnhet számukra (International Trade Center, 2016). Egy amerikai felmérés szerint a válaszadók negyede egyáltalán nem bízik meg olyan vállalkozásban, amelyiknek nincs saját weboldala (SurveyMonkey, 2018). A honlapok megléte mellett annak minősége is alapvető fontosságú a fogyasztók elégedettség szempontjából (Ardil, 2018).

A saját honlap létrehozása és fenntartása költséghatékony megoldás lehet, sőt léteznek olyan cégek, amelyek tárhelyszolgáltatás mellett sablonokkal segítik a weboldal vagy webshop beüzemelését, illetve fenntartását bérleti konstrukció keretében (például Wix, Webnode), alacsonyán tartva a költségeket és minimalizálva a szükséges technikai tudást (International Trade Center, 2016). A vezetőknek fontos visszajelzést kapniuk a céges honlapjuk minőségéről, azonban a kis- és középvállalkozások jelentős részének továbbra is problémát okoz weboldaluk sikerének mérése. A weboldalról ugyanakkor számos módon szerezhetünk információt, amelyeket két szempont szerint csoportosíthatunk:

- az értékelés módja szerint az értékelési rendszer lehet manuális (ezen belül szakértői vagy nem szakértői), automatizált, illetve vegyes,
- az értékelés fókuszja szerint pedig megkülönböztethetünk fókuszált (egy-egy funkcióra koncentrált, például a rezponzivitást mérő), valamint komplex (a teljes weboldalt vizsgáló) elemzési rendszereket.

Az interneten számos olyan webhely létezik, amely a honlap egy-egy jellemzőjéről nyújt visszajelzést. E megoldások részletes bemutatása nem képezi a tanulmány tárgyát, ugyanakkor megemlíthető, hogy saját értékelési rendszerünk kialakításánál is használtunk ilyen megoldásokat (Google, 2021). Csontos & Heckl (2020) például ilyen ingyenes, automatizált tesztelő eszközöket alkalmaztak a hazai közszféra 25 honlapjának vizsgálatához.

A továbbiakban két olyan területre fókuszálunk, amelyek komplex módon vizsgálják a honlapokat: a szakértői értékelésre alapozó versenyekre, valamint az átfogó – gyakran automatizált – megoldásokra.

A vállalkozások természetesen közvetlenül is felkérhetnek szakértőket a honlapjuk értékelésére, emellett számos olyan nemzetközi és hazai pályázat is létezik, amelyeken megmérettethetik magukat. A World Best Websites (2004) verseny ugyan már nem aktív, de a legátfogóbbnak tekinthető személtmódja miatt érdemes megvizsgálni felépítését. Öt kategóriát (funkcionalitás, design, tartalom, eredetiség, professzionalizmus, hatékonyság), ezeken belül pedig 5-5 alkategóriát alakítottak ki, amelyekben 4-4 szempont szerepelt, tehát összesen száz tényezőt értékeltek. A Webby Awards (2021) öt szempontot vizsgál (tartalom, felépítés és navigáció, vizuális tervezés, általános élmény, funkcionális és interaktivitás). A Web Awardson (WMA, 2021) hét értékelési kategória szerepel (design, innováció, tartalom, technológia, interaktivitás, szövegírás, könnyű használhatóság), mindegyik esetében tíz pont szereshető, tehát összesen 70. Az Interactive Media Awards-on (IMA, 2021) öt szempont alapján (design, tartalom, funkcionális, használhatóság, megfelelés a standardoknak és böngésző kompatibilitás) legfeljebb 500 pont érhető el. A hazai versenyek közül kiemelkedik Az Év Honlapja pályázat, amelyben öt kritérium alapján értékel a zsűri: design, UX – user experience, kategóriának megfelelő tartalom, kreativitás, rezponzivitás. A tartalom kétszeres szorzóval számít, a rezponzivitást pedig alapvető követelménynek tekintik, ezért nem pontozzák, hanem program segítségével vizsgálják (Az Év Honlapja, 2021).

A versenyek pontozási rendszere tehát részben hasonló, bár a struktúrában, szempontrendszerben eltérések tapasztalhatók. A cégek számára visszajelzést adhatnak a honlapjukra vonatkozóan, amely azonban inkább iránymutatást jelent, hiszen részletes fejlesztési megoldásokat az eredmények nyilvánvalóan nem nyújtanak.

Érdemes megemlíteni, hogy nem csupán a versenyek alkalmaznak szakembereket a weboldalak értékelésére, hanem a kutatók is. Oni, Okunoye & Mbarika (2016) például e-kormányzati weboldalak vizsgálatára kértek fel szakértőket.

A szakirodalom alapján számos megoldás ismeretes a weboldalak értékelésére. A tanulmányok (például Ghandour, 2015; Canziani & Welsh, 2016; Lopes & Melão, 2016) általában egyetértenek abban, hogy szükséges olyan módszerek felállítása, amelyekkel értékelni lehet a honlapokat, ezzel visszajelzést adva azok működéséről, sikerességéről, amelyek így támogathatják a döntéshozókat a jobb teljesítmény elérésében.

A szakírók számos területen vizsgálták a komplex rendszerek lehetséges alkalmazását. Ezek között voltak új-zélandi e-kereskedelmi kisvállalkozások (Ghandour, 2015), amerikai borászatok (Canziani & Welsh, 2016), portugál KKV-k (Lopes & Melão, 2016), nigériai egyetemek (Oni, Okunoye & Mbarika, 2016), török e-kormányzati weboldalak (Akgül, 2016), iráni kórházak (Salarvand et al., 2016), indiai kórházak (Kaur, Dani & Agrawal, 2017), nigériai egyetemek (Olaleye et al., 2018), lengyel e-banki weblapok (Chmielarz & Zborowski, 2018; Chmielarz & Zborowski, 2020), spanyol turisztikai oldalak (Martinez-Sala et al., 2020) és magyar felsőoktatási honlapok is (Misley & Vámos, 2020). A széles körű elemzésekből egyértelműen látszik, hogy ezek a módszerek alkalmasak lehetnek bármely vállalkozás vagy intézmény weboldalának értékelésére, azok méretétől függetlenül, így célszerű ezeket a KKV-k esetében is vizsgálni. A módszerek egy része személyes értékelésre épít. A korábban említett Oni, Okunoye & Mbarika (2016) szakértőket kért fel a felállított keretrendszer tesztelésére. Chmielarz & Zborowski (2018) a weboldalak minőségének elemzéséhez 244 személyt alkalmazott, később pedig (Chmielarz & Zborowski, 2020) több mint 940 ügyfél bevonásával értékelt az e-banki szolgáltatásokat. Gönczi és Hlédik (2020) szintén fogyasztók részvételével, szemkamera segítségével tanulmányozta webáruházak hatékonyságát.

Más szerzők automatizált módszereket vizsgáltak (például Akgül, 2016; Canziani & Welsh, 2016; Kaur, Dani & Agrawal, 2017), amelyekkel kiküszöbölhető az emberi tényező. Akgül (2016) például számítógépes webdiagnosztikai szoftvereket vizsgált, Canziani & Welsh (2016) pedig a weboldalak ingyenes, automatizált, átfogó értékelési lehetőségét elemezték és szorgalmazták.

Az értékelési rendszerek gyakran igen összetettek, szofisztikált statisztikai módszereket alkalmaznak, például WEBQUAL (Khawaja & Bokhari, 2010 in Misley & Vámos, 2020), TOPSIS (Chmielarz & Zborowski, 2018), WebFUQII (Olaleye et al., 2018), háromdimenziós UUX értékelési modell (Martinez-Sala et al., 2020). Miután ezek nem tartoznak szorosan a vizsgált témához, hiszen saját modellünk lényege éppen az átláthatóság, egyszerű kezelhetőség, így fentiek bemutatásától a terjedelmi korlátok miatt is eltekintünk.

A weboldalak értékelésére nincs általánosan elfogadott kritériumrendszer, amellyel visszajelzést kaphatnánk a szervezetek, köztük a KKV-k honlapjainak minőségéről, ezáltal pedig javíthatnánk azok színvonalán (Lopes & Melão, 2016). Ugyanakkor megállapítható, hogy az egyes kutatók hasonló szempontokat alkalmaznak a weblapok vizsgálatára, ám eltérő csoportosításban, illetve súlyozással.



Lopes & Melão (2016) két nagy részre bontották a vizsgált kritériumokat: tartalmi és formatervezési szempontokra. Weare & Lin (2000), valamint Foot & Schneider (2004) felhívták a figyelmet a honlapok különleges tartalmi vonatkozásaira, azok nem lineáris szerkezetére, a hiperhivatkozások, interaktivitás jelentőségére, mint az elemzést nehezítő tényezőkre. Herring (2010) ezért felvette a hagyományos tartalomelemzési technikák mellett a web-tartalomelemzés egyedi módszereinek használatát. Kaur, Dani & Agrawal (2017) a tartalmi vonatkozásokon belül kifejezetten a weblapok olvashatóságát vizsgálták, Aranyi & van Schaik (2016) pedig megállapították, hogy az érdekes és időszzerű tartalom – a hitelesség mellett – kiemelkedő jelentőségű a híroldalak esetében.

Lopes & Melão (2016) a formatervezési tényezőkhöz sorolták a vizuális és multimédiás elemeket, a navigálhatóságot, akadálymentességet, az elérhetőséget és adatvédelmi összetevőket. Érdemes megemlíteni, hogy a design és az esztétika szoros összefüggésben áll a felhasználói bizalommal (Li & Yeh, 2010), illetve a vizuális esztétika egyértelműen korrelál a felhasználók élvezeti szintjével és elégedettségével (Aranyi & van Schaik, 2016). A hatékonyság szempontjából pedig lényeges a letisztultság, a könnyű navigálhatóság és információszerezési lehetőség, a márkaszemélyiség megjelenítése, a fogyasztói interakció, a kommunikációs csatornák integrációja, valamint a mérhetőség (Akunuri, 2011).

A legtöbb szerző azonban nem a tartalmi és formai tényezők elválasztásával elemzi a honlapokat, hanem vizsgálati csoportokat hoz létre a jobb áttekinthetőség érdekében. Olaleye et al. (2018) az egyszerű használatot, a sebességet, az esztétikumot, az interaktivitást, a szórakoztatást, valamint a bizalmat és hasznosságot elemezte. Misley & Vámos (2020) szempontjai a hitelesség, interaktivitás, tartalom, információ, attraktivitás és kivitelezés voltak. Ghandour (2015) kritériumai között szerepelt a célkitűzés, funkcionalitás, keresőmarketing, közösségi média, biztonság és naprakészség. Chmielarz & Zborowski (2020) már jóval több, 18 szempontot vizsgáltak, amelyek között tíz gazdasági, hét technológiai (például vizualitás, biztonság, navigáció), valamint egy antikrizis tényező szerepelt. Oni, Okunoye & Mbarika (2016) pedig 28 szempont alapján végezte elemzését.

Számos szerző külön figyelmet fordít a user experience (UX, felhasználói élmény) vizsgálatára. Norman (1988) úgy véli, a UX-be beletartozik minden olyan elem, amely a felhasználói élményt okozza, tehát nem csupán vizuális kérdés. A User Interface (UI, felhasználói felület) kialakítása sem kizárólag vizuális tervezési feladat, hiszen a kreatív alkotótevékenységen felül része például a felhasználói elemzés, az interaktív elemek használata, valamint a programozás is (Weintraub & Tip, 2017). Olyan rendszert – esetünkben weboldalt – kell tervezni, ahol a felhasználók könnyen, kényelmesen és hatékonyan megoldhatják problémáikat, választ kaphatnak a kérdéseikre.

### KKV-k Magyarországon

A KSH (2018) adatai szerint a hazánkban működő cégek 99%-a kis- és középvállalkozás, amely több mint 765.000

KKV-t jelent. Ezek közül 94,7% mikrovállalkozás, 4,6% kisvállalkozás és 0,7% középvállalkozás. A vállalkozási szférában foglalkoztatottak mintegy kétharmada, több mint kétmillió fő dolgozott KKV-knál: 54,5% mikro-, 27,0% kis- és 18,5% középvállalkozásoknál (KSH, 2018). Tevékenységi körüket nézve közel 80%-uk a tercier, vagyis a szolgáltató szektorban működik (Hagen & Holló, 2017). Az Európai Unióban is hasonló a helyzet, hiszen a cégek 99%-át mikro-, kis- és középvállalatok teszik ki.

A hazai KKV-k állítják elő a hozzáadott érték több, mint felét. Az arányokból látszik, hogy az egy munkavállalóra jutó hozzáadott érték tekintetében elmaradnak a nagyvállalatok mögött, hiszen csupán 5,4 millió Ft ez a mutató, szemben a nagyvállalatoknál tapasztalható 12 millió forinttal (KSH, 2018).

A kis- és középvállalkozások tehát jelentős szerepet játszanak a piacgazdaságokban, meghatározóak az országok versenyképességében (Ainin et al., 2015), azonban méretükből, háttérükből adódóan a versenypiacon nehezebb helyzetben vannak. A KKV-kra kevésbé jellemző a magas tőke- és tudásigényű tevékenység, inkább a kisebb kockázatú, kevésbé technológiai jellegű gyors megtérülést ígérő iparágakat választják (Dallago, 2012). A fő tevékenység egyébként jelentős mértékben kapcsolódik a tulajdonos, vezető személyéhez, személyiségéhez (Gáti & Csordás, 2013). A KKV-k beruházási hajlandósága általában alacsony, bevételeik kis részét forgatják vissza, ezért limitált növekedési pálya jellemzi őket. A korlátozott pénzügyi és tudásbeli lehetőségeknek is köszönhető a KKV-k szerényebb marketingtevékenysége (Gáti & Simay, 2015). Az látható, hogy az innováció mértéke (KSH, 2018), az önálló funkcióként megjelenő marketingtevékenység (Polereczki, 2011), az online marketingstratégia (Nemeslaki, Duma & Szántai, 2004), valamint a weboldal használata (Kamaraonline.hu, 2017) is összefüggésben van a vállalkozások méretével.

Pedig a KKV-k esetében a marketingszemlélet a siker egyik kritériuma (Máté, 2011), illetve előnyük lehet a jobb alkalmazkodóképesség, amely lehetőséget nyújt az innovativitásra (Camisón-Zornoza et al., 2004 in Györi & Czakó, 2019). A mikro-, kis- és középvállalkozások jellemzően országos szinten működnek, kevesen végeznek exporttevékenységet (Gouardères, 2020).

### KKV-k online jelenléte

Az Európai Bizottság (2017) jelentése értelmében a KKV-k legidősebb feladata a vevők megtalálása, és ebben az internet fontos segítség lehet számukra. A hazai vállalatok számára is kiemelkedő a vevők szerepe (Miklovicz, 2010), hiszen marketingstratégiájukban főként a meglévő ügyfelekre (30%), illetve az új piacokra (29%) fókuszálnak, és a további szempontok ettől messze elmaradnak.

A fogyasztók elvárásai emelkedtek a vállalatokkal szemben (Timár, 2016), az információ, mint erőforrás egyre nagyobb jelentőséggel bír (Sasvári, 2012). A fogyasztói igény növekszik az információ iránt, amelyet a kis- és középvállalkozások sem hagyhatnak figyelmen kívül: versenyképességük megőrzése érdekében ezért mind nagyobb arányban kezdenek e-kereskedelmi megoldásokat,

internetes hirdetéseket alkalmazni, azaz digitalizálódnak (Bíró-Szigeti et al., 2015).

Az előzőekben már említett tökehiány miatt a KKV-k jellemzően egyszerűbb és kevésbé hatékony online megoldásokat alkalmaznak. A vállalkozás alapításakor gyakran nem kalkulálnak marketingkiadásokkal, azonban megfelelő marketing, illetve online jelenlét nélkül nem számíthatnak piaci sikerre (Sárosi, 2018). Amennyiben azonban a KKV alkalmazkodik a piaci környezethez, innovatív és jól kommunikál a fogyasztóival, akkor intenzív marketingtevékenység, valamint átlag feletti online és közösségimédia-marketing alkalmazás jellemzi (Gáti, 2015). A KKV-kra jutó átlagos foglalkoztatottak száma 3,4 (KSH, 2018), ami azt feltételezi, hogy a munkatársak csupán részfeladatként látják el az online tevékenységeket, vagy jellemző lehet – egyéb feladatok mellett – a marketingtevékenység kiszervezése is (Dallago, 2012). Gyakran azonban ez sem oldja meg a helyzetet, hiszen megfelelő ismeretek nélkül a vezető nem képes pontos instrukciókat, információkat adni alvállalkozójának, és nem tudja reálisan értékelni az elkészült terveket sem.

Miután a KKV-k közel négyötöde a szolgáltatói szektorban tevékenykedik (KSH, 2018), még fontosabb volna esetükben az online jelenlét, így a honlapok alkalmazása, hiszen ez javíthatná a láthatóságot, amely a bizalmat növelhetné a cégek iránt.

Hazánkban ugyanakkor csupán a vállalkozások 15%-áról mondhatjuk el, hogy erős digitális jelenléttel rendelkezik, szemben az uniós 26%-kal (DESI, 2021). A KKV-k csupán 37%-a elérhető valamelyik közösségimédia-platfornon és mindössze 21%-a alkalmaz online hirdetéseket, amely mutatók természetesen szintén lényegesen alacsonyabbak, mint a digitálisan fejlett országok esetében (Eurostat, 2019). Ugyanakkor látható a változás, hiszen tíz évvel ezelőtt csupán a cégek 5%-a volt jelen a közösségi médiában (Fehér, 2011).

Az online hirdetések szerepét jelzi, hogy a digitális reklámköltés folyamatos és jelentős növekedést mutat hazánkban, 2019-re pedig meghaladta a százmilliárd forintot (MRSZ, 2021). A látványos fejlődést indokolja, hogy a hagyományos médiahirdetések esetében magasak a belépési korlátok, és a cégeknek, köztük a KKV-knak reális alternatívát kínálnak az online megjelenések (Gáti & Csordás, 2013). A terület jelentőségét bizonyítja, hogy a hazai szakirodalom is a közösségi médiára koncentrálna a KKV-k internetes jelenlétének vizsgálatára során (például Dörnyei & Mitev, 2010; Gáti & Csordás, 2013; Gáti, Csordás & Markos-Kujbus, 2015), azonban azt is érdemes hozzátenni, hogy a közösségi média alkalmazása, az online kommunikáció fejlesztése leginkább a KKV-k számára jelent kihívást (Gilmore, Gallagher & Henry, 2007).

Érdemes megemlíteni nemzetközi összehasonlításban, hogy a KKV-k 28%-a egyáltalán nem használ internetes felületeket, és 42%-a úgy gondolja, az internet nem elsődleges a vállalkozás számára (Joshua, 2016). A McKinsey (2018b) kutatói ugyanakkor elsőként említik a digitális megoldások adaptációjának növelését a hazai mikro-, kis- és középvállalkozásoknál, mint az egyik olyan területet, amely Magyarország digitális felzárkózásánál kulcssze-

repet tölthet be. McKinsey (2018a,b) tanulmánya alapján vizsgálta Brávác és Krebsz (2021) a hazai KKV-k digitális fejlettségét. A nemzetközi statisztikák összehasonlítása alapján véleményük szerint is lényeges különbség mutatható még ki az európai uniós digitális élvonalas országok és a hazai KKV-szektor között.

Megállapítható, hogy a KKV-k egyik legfontosabb online marketingeszköze a weboldal (Miklovicz, 2016), amelyet csupán az ügyfelekkel történő e-mailezés előzött meg (Kamaraonline.hu, 2017). Az Európai Unióban a KKV-k 77%-a rendelkezik weboldallal, a nagyvállalatok esetében az arány ennél magasabb. Hazánkban a KKV-k mindössze 62%-ának volt saját honlapja, és közülük is csak 19%-nak volt rajta értékesítési funkció (Eurostat, 2019). 2019-ben a KKV-k csupán 12%-a értékesített árukat az interneten keresztül, míg ez az érték az EU-ban 18% volt (DESI, 2021).

A hazai KKV-k jelentős része tehát nem rendelkezik saját honlappal, és a létező weboldalak is sok esetben nem versenyképesek (Schmuck, 2018). A honlappal rendelkező KKV-k csupán 21%-a elemzi vásárlói magatartását az oldalán (Eurostat, 2019), amely nyilvánvalóan növelhetné a hatékonyságot. A weblapoknak ugyanis nem csupán informatívnak, hanem vonzóknak is kell lenniük (Akunuri, 2011), pontos, ugyanakkor meggyőző információt nyújtva a vállalkozás kínálatáról, folyamatairól és szakértelméről (Bickerton, Bickerton & Pardesi, 2000). A honlapot azonban többségében csak információ átadására alkalmazzák a cégek, és például nem használják ki a kétirányú kommunikációt, az interaktivitás nyújtotta lehetőségeket (Lopes & Melão, 2016). A KKV-k előnye, hogy gyakran közeli kapcsolatot ápolnak a vevőikkel (Akunuri, 2011), amit fel tudnának használni honlapjaik fejlesztésénél is.

## Anyag és módszer

A kutatássorozat kevert módszertannal (mixed methods research) készült, ezen belül is feltáró, egymásra épülő felépítésű (exploratory sequential design) módszerrel (Teddlie & Tashakkori, 2006 in Király et al., 2014). Ez azt jelenti, hogy a kvalitatív fázis eredményeképpen egy új mérőeszköz, a honlapok értékelésére alkalmas kérdőív készült el, amelyet a kvantitatív kérdőíves megkérdezés során használtunk fel. A kvalitatív és kvantitatív módszerek összekapcsolódása a kutatás során tehát szekvenciálisan történt, mely kombináció segítette a kutatási probléma mélyebb megismerését, a célok megfogalmazását, az adatgyűjtést, az adatelemzést és az adatok későbbi integrált értelmezését is.

Az előzetes fázisban 12 szakértői interjú készült. Ezek és a szekunder források alapján állítottuk össze a honlapok értékelési szempontjait tartalmazó százpontos kérdőívet. Ezután validálási szándékkal egyeztetés történt a korábban megkérdezett szakértőkkel, majd az észrevételeik és az általunk elvégzett tesztkitöltések alapján véglegesedett a honlapok értékelését vizsgáló szempontrendszer, mely 49 skálakérdésből, valamint több kiegészítő kérdésből állt. A kiegészítő kérdések segítették a kitöltőt a honlap céljainak, háttérének megértésében, majd ennek alapján a konkrét skálakérdésekre a megfelelő válasz bejelölésében.

A kérdőív kialakításánál figyelembe kellett venni azt a helyzetet, ahogyan a felhasználó egy weboldalt megnéz. Így például előre kerültek az első benyomásra vonatkozó kérdések, amelyeket az orientációs kérdések követtek (ezek a honlap céljára, célcsoportjára vonatkoztak). Ezután a viszonylag konkrétan mérhető kérdések, végül az értékelő kérdések következtek. A kérdőív tehát négy érdemi kérdésblokkra oszlott. Az elemzéshez azonban szükséges a kérdésblokkok átrendezése, hiszen például a tartalomra, felhasználói élményre a kérdőív több fázisában is vonatkoztak kérdések, amelyeket nyilvánvalóan együtt érdemes értékelni. Így összesen hat blokkot alakítottunk ki az elemzéshez:

1. tartalom,
2. felhasználói élmény (UX),
3. design,
4. kereső,
5. technológia,
6. kötelező elemek.

A kérdőív digitális formában készült (Google Forms), megkönnyítve a válaszadást, elkerülve a külön adattrógerítési folyamatot, valamint követhetővé téve a lekérdezést. Az egyszerű kitölthetőség, valamint a szakképzetlen kitöltői kör miatt a számszerűsített kérdéseknél háromfokú skálát tartalmazott 0, 1 és 2 értékekkel. Ez természetesen nemcsak a konkrét kutatás miatt történt így, hanem ezzel lehetővé vált a szempontrendszer alkalmazása az ilyen téren kevesebb ismeretekkel rendelkező KKV-szakemberek számára is.

Passzív megfigyelés módszerével, 2019 februárjában zajlott az adatfelvétel, amely 11 kiválasztott egyetemi hallgató bevonásával, felkészítésével történt. A hallgatókkal részletesen egyeztetjük a kérdéseket, akik ezeket saját számítógépükön követték. Az általuk kapott első visszajelzések alapján is egyértelmű volt a kérdőív, a kitöltési elvárás. Az elemzett vállalkozások honlapját 3-3 hallgató egymástól függetlenül értékelt a megadott szempontok alapján. Az értékeléseket természetesen érdemes volt véletlenszerűen ellenőrizni. A kapott adatokat átlagolva használtuk fel a kutatás eredményeinek elemzésekor. Az adatok feldolgozása SPSS 27 statisztikai programmal történt.

## Eredmények

### A minta bemutatása

A minta alapjául a korábbi kiválósági kutatás hazai családi vállalkozásai, kis- és középvállalkozásai szolgáltak, amelyek adataikat megadták, így számos háttérinformáció állt róluk rendelkezésre. Ebben az adatbázisban 252 vállalkozás szerepelt, amelyek közül összesen 146-nak (58%) volt honlapja, így a mintát ezek a cégek képezték. Ez az arány egyébként hasonlós a korábban említett 62%-hoz (Eurostat, 2019). Érdemes megemlíteni, hogy Facebook oldallal még kevesebb, 74 cég rendelkezett (30%), a 146 vállalkozásból pedig csupán 68 cég (46,6%). Instagramon összesen két cég, míg a LinkedIn platformon csupán egy vállalkozás volt jelen. Ez arra utal, hogy a KKV-k nagyobb

része még nem ismeri és nem is használja a közösségi médiában rejlő kommunikációs és marketinglehetőségeket.

A minta közel felének a székhelye Közép-Magyarország régiójában van, ebből budapesti székhelyű 52 vállalkozás, ezt követik 13,7%-kal a Dél-alföldi régióból származó cégek. Ez az adat hasonló a statisztikákban tapasztaltakkal, mely szerint a KKV-k esetében jellemző a területi koncentráció, hiszen 40%-uk Közép-Magyarországon tevékenykedik (Vértesy, 2018).

A 2016-os évi nettó árbevétel szerint a legjellemzőbb az 50-100M (34,9%) és a 100-300M Ft (34,9%), majd a 300-500M (11,0%) és az 500M-1Mrd Ft (11,0%). 1Mrd Ft árbevétel felett csupán a cégek 8,2%-a volt. Kis- és középvállalkozások esetében kiemelten fontos a foglalkoztatottak száma. A mintában legnagyobb arányban a kis létszámmal rendelkező vállalkozások szerepelnek (3-4 fő 23,3%, 5-9 fő 28,8%, 10-19 fő 25,3%) és csupán egy cég létszáma esik 150-199 fő közé. A vizsgált cégek közel fele 1990-1999 között alakult, 30,8%-a 2000-2008 között, 16,5%-a 2009 után és csupán 4,1%-a 1990 előtt. A működési forma jellemzően társas vállalkozás (99,3%) és csupán egy működik egyéni vállalkozóként.

A korábbi kutatásban a vállalkozásokat 18 kategóriába sorolták be főtevékenységük alapján, jelen kutatás is ezt a rendszert alkalmazza. A legnagyobb arányban a következők szerepeltek: kereskedelem és gépjárműjavítás (28,1%), építőipar (13,7%), szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (13,0%), feldolgozóipar (11,6%), szállítás, raktározás (4,8%), míg például az oktatás és a mezőgazdaság is 2,7%-os arányban volt jelen. Érdemes megemlíteni, hogy a szolgáltatási szektor összesen 67,3%-ot tett ki, amely gyakorlatilag megegyezik a hazai adatokkal, hiszen a KKV-k esetében az árbevétel 69%-a származik innen (KSH, 2018) (1. táblázat).

1. táblázat

A minta bemutatása (N=146)

	Gyakoriság	Megoszlás (%)
<b>Székhely (régió)</b>		
Észak-Magyarország	11	7,5
Észak-Alföld	11	7,5
Dél-Alföld	20	13,7
Közép-Magyarország	70	47,9
Közép-Dunántúl	10	6,8
Nyugat-Dunántúl	12	8,2
Dél-Dunántúl	12	8,2
<b>Létszámkategória</b>		
3-4 fő	34	23,3
5-9 fő	42	28,8
10-19 fő	37	25,3
20-49 fő	24	16,4
50-99 fő	8	5,5
150-199 fő	1	0,7
<b>2016-os év nettó árbevétel</b>		
50-100M Ft	51	34,9
100-300M Ft	51	34,9



	Gyakoriság	Megoszlás (%)
300-500M Ft	16	11,0
500M Ft-1Mrd Ft	16	11,0
1Mrd Ft felett	12	8,2
<b>Alapítás</b>		
1990 előtt	6	4,1
1990-1999	71	48,6
2000-2008	45	30,8
2009 után	24	16,5
<b>Főtevékenység</b>		
mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	4	2,7
feldolgozóipar	17	11,6
villamosenergia-, gáz-, hőellátás, légkondicionálás	4	2,7
vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	3	2,1
építőipar	20	13,7
kereskedelem, gépjárműjavítás	41	28,1
szállítás, raktározás	7	4,8
szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	1	0,7
információ, kommunikáció	6	4,1
pénzügyi, biztosítási tevékenység	1	0,7
ingatlanügyletek	2	1,4
szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	19	13,0
adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	2	1,4
oktatás	4	2,7
humán-egészségügyi, szociális ellátás	3	2,1
művészet, szórakoztatás, szabadidő	2	1,4
egyéb szolgáltatás, (például szakszervezeti érdekképviselet, egyházi tevékenység, számítógépjavítás, fodrászat, temetkezés)	7	4,8
háztartás munkaadói tevékenysége, termék előállítása, szolgáltatás végzése saját fogyasztásra	3	2,1

Forrás: saját kutatás (2019)

A korábbi kutatás adataiból érdemes néhány további információt bemutatni a konkrét mintára vonatkozóan. A KKV-k digitális fejlettségének egyik mutatója, hogy milyen digitális eszközöket használnak. Online információszerezésre a kutatásunkban részt vevő vállalkozások 69,9%-a alkalmaz laptopot, 66,4% személyi számítógépet, míg tabletet csak 37,0%. Az okostelefont használják legnagyobb arányban az üzleti élet során (74,7%). Az adatok egyértelműen mutatják, hogy a digitális átállás számos cégnél még nem történt meg.

Az információszerezés helye ugyanakkor már többnyire az internet. Arra a kérdésre, hogy mely forrásokból tájékozódik a vállalkozást érintő ügyekről, a következő válaszokat adták: internetről 92,5%, televízióból 43,8%, rádióból 32,9%, nyomtatott napilapból 32,9% és nyomtatott magazinokból 28,1%.

### A honlapok értékelése az összpontszám alapján

A vizsgált vállalkozások honlapjai átlagosan 63,7 pontos értékelést értek el a kidolgozott százpontos szempontrendszer alapján. Ez összességében nem rossz eredmény, de ha úgy nézzük, hogy a kiindulási mintából, a 252 vállalkozásból csupán 57,9%-nak, azaz 146 cégnek volt egyáltalán honlapja, akkor már egy sokkal kedvezőtlenebb érték. Érdemes megfigyelni, hogy miként oszlottak el a pontszámok (2. táblázat).

2. táblázat

Elért ponthatárok és a vállalkozások %-os megoszlása

Elért pontszámok	Vállalkozások aránya (%)
0-50,9	11, 0%
51-70,9	63,7%
71- 86	25,3%

Forrás: saját kutatás (2019)

30 pontnál kevesebbet csupán egy vállalkozás ért el, míg 71 pont felett 37 cég. A legjobbak táborában, 80 pont felett, mindössze öt cég volt. A vállalkozások közel kétharmada az „átlagos” kategóriába esett, vagyis 51-70 pontot szerzett.

Nem mutatkozott lényeges eltérés az eredményekben a régiók között, a legjobban Nyugat-Dunántúl (67,3 pont), leggyengébben pedig Észak-Magyarország (60,0) szerepelt. Érdemes emellett megfigyelni a szórást, amely Észak-Magyarország esetében volt a legnagyobb (14,7), tehát itt tapasztalható leginkább eltérés az egyes honlapok minősége között. Hasonlóan vegyes képet mutatott a Dél-Alföld is (13,6). A keleti és nyugati országrész közötti különbség adatainkból nem mutatható ki, hiszen például az Észak-Alföld jobban szerepelt, mint Közép-Dunántúl. Ezt az eredményt a korlátozott elemszám is okozhatja. Meglepő még Közép-Magyarország átlag alatti teljesítménye is (62,9 pont). A legmagasabb összpontszámot az 500M Ft-1Mrd Ft közötti árbevételű cégek értek el (69,1 pont). A vállalkozások létszámát tekintve a legmagasabb összpontszámot az 50-99 fős kategória kapta (68,1 pont), tehát a nagyobb cégek összességében valamivel jobb eredményt értek el.

Az alapítás évét tekintve érdekes volt megfigyelni, hogy az 1990 előtt létrejött cégek szerepeltek a legjobban (68,8, igaz ide csupán 6 cég tartozott), de közel olyan jó pontszámot értek el a 2009 után alakult vállalkozások is (68,2). Ennek magyarázata további vizsgálatot tenne szükségessé, de elképzelhető, hogy a korábbi alapítású cégek számára a fennmaradás kulcsa volt a megfelelő online jelenlét. Az újonnan, az utóbbi tíz évben megalakult vállal-



kozások pedig eleve erősebb digitális fókusszal jöhettek létre.

A főtevékenység tekintetében a legtöbb kategóriához csupán kevés cég tartozott, így érdemes óvatosan kezelni az eredményeket. A legnépesebb kategóriákban a következő eredmények születtek: kereskedelem, gépjárműjavítás 65,2 (41 vállalkozás), építőipar 57,4 (20), szakmai, tudományos, műszaki tevékenység 64,6 (19), feldolgozóipar 64,3 pont (17). Az építőipar kivételével a többi területen átlagos (63,7), illetve kissé átlag feletti eredmények születtek. A szórás az építőipar esetén átlag (10,8) feletti volt (12,8), amely mutatja a terület változatosságát. Érdekes módon a tudásintenzív vállalkozások nem teljesítettek jobban (63,2), mint a tradicionális cégek (63,9).

### A honlapok értékelése a részpontszámok alapján

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy az egyes tényezők, elemzési kategóriák szerint hogyan alakulnak a pontszámok. Ahogyan a korábbiakban jeleztük, a kérdéseket átstrukturáltuk szakmai szempontok alapján, hat blokkot kialakítva (3. táblázat).

Közép-Magyarország (27,8) minimális különbséggel teljesített, és Észak-Magyarország kapta a legalacsonyabb értékelést 25,4 pontot. A 2016-os nettó árbevétel alapján a legmagasabb pontszámot az 500M Ft-1Mrd Ft közötti bevételű cégek kapták, mely 30,4 pont volt. A létszámokat vizsgálva is a kutatásban nagynak számító 50-99 fő közötti vállalkozások érték el a legmagasabb átlagos pontszámot (29,5 pont).

Az alapítás évét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az 1990 előtt létrejött vállalkozások (hat cég a mintánkban) 29,7 ponttal és a 2009 után alapított cégek 30,4 ponttal kapták a legjobb eredményeket. A legalacsonyabb pontszámot az 1990-1999 között alapított cégek érték el (27,2), azonban itt sem volt nagy különbség kimutatható.

A vállalkozás főtevékenységének függvényében már nagyobb eltérések voltak megfigyelhetők – bár az esetenkénti alacsony elemszám miatt ezeket megfelelő körültekintéssel kell kezelni. A viszonylag alacsony 23-25 pont között szerepeltek a vizsgált vállalkozások közül a mezőgazdasági, erdőgazdálkodási profilú cégek, illetve az építőipari cégek, az információ, kommunikációs és ingatlanügyletekkel foglalkozó KKV-k. A legmagasabb

3. táblázat

Átlagos pontszámok és szórás a különböző értékelési szempontok szerint

	1. Tartalom	2. UX	3. Design	4. Kereső	5. Technológia	6. Kötelező elemek	Összesen
<b>Kérdések száma</b>	20	10	8	5	4*	2	49
<b>Maximum pont</b>	40	20	16	10	10	4	100
<b>Átlag-pontszám</b>	27,99	13,66	10,04	4,70	6,60	0,73	63,73
<b>Szórás</b>	5,31	2,09	3,59	1,59	1,94	1,04	10,76
<b>Elért pont %-ban</b>	69, 97	68,30	62,75	47,00	66,00	18,25	63,73

\* az egyik kérdés dupla pontot ért

Forrás: saját kutatás (2019)

A hat fő értékelési szempont alapján megállapítható, hogy a vizsgált honlapok erőssége a tartalom volt, melyet húsz változóval vizsgáltunk, és közel 70%-os átlagpontszámot kapott. Ezt követte a UX (User Experience), a felhasználói élmény. Ha a látogató azt érzi, hogy a honlapot egyszerűen, gyorsan lehet kezelni, könnyen áttekinthető és logikusan felépített, akkor jól sikerült a felhasználói élmény tervezése. A UX a vizsgált honlapok esetében a felállított szempontrendszerünk alapján 68,3%-os volt. A technológiai megfelelés felhasználói szemszögből 66,0%, a design, melybe nyolc változó tartozott 62,7%-os (vagyis átlagos) eredményt ért el. A leggyengébb értéket a kereső kategória (47,0%) és a kötelező elemek (18,3%) kapták, a főbb hiányosságok ezen a két területen voltak leginkább megfigyelhetők.

A *tartalom kategóriára*, a legfontosabb kérdésblokkra maximum 40 pont volt adható az értékelés során. A régiók szerinti vizsgálat alapján megfigyelhető, hogy kicsi volt az eltérés, az átlagosan megszerzett 28,0 pont alatt

pontszámot kapták a művészeti, szórakoztatói szabadidős vállalkozások (34,5), a szálláshely-vendéglátás (34,0), a pénzügyi és biztosítási profilú cégek (32,7) és az oktatással foglalkozó vállalkozások (31,3). Az építőipar kivételével a nagyobb elemszámú kategóriák az átlag közelében – valamennyivel ez alatt – teljesítettek: feldolgozóipar 28,2, kereskedelem, gépjárműjavítás 28,7, szakmai, tudományos, műszaki tevékenység 28,5.

A *User Experience (UX) kategóriára* maximum 20 pont volt adható a megfigyelés során, a vizsgált 146 vállalkozás átlagosan 13,7 pontot (68,5%) kapott. Releváns különbség nem mutatható ki a székhely szempontjából, a legmagasabb pontszámot Észak-Alföld (14,1) kapta, míg a legalacsonyabb értékelést a Nyugat-Dunántúl (13,3) és a Dél-Alföld (13,3). A bevételek alapján az 1Mrd Ft feletti vállalkozás kapta a legmagasabb pontszámot (14,3), míg a legalacsonyabbat a 300-500M Ft közötti árbevételű cégek (12,2). A létszámkategóriák esetében nagyon minimális különbségek voltak kimutathatóak, a legmagasabb pon-

térték 14,2 (50-99 fő), míg a legalacsonyabb 13,2 (20-49 fő) volt. Az alapítás éve és a főtevékenység sem befolyásolta bizonyíthatóan a kutatási eredmények alapján a UX értékelését. A kategórián belül külön vizsgáltuk az oldal sebességét is, mellyel az oldal betöltésének gyorsaságát néztük laptopon és mobiltelefonon érzékszervileg, illetve a PageSpeed weboldal segítségével (Google, 2021). A UX sebesség átlagos eredménye 69,2%-os volt a 146 vállalkozás esetében.

A *design szempont* esetében maximum 16 pont volt elérhető, a vizsgált cégek átlagosan 10,0 (62,8%) pontot szereztek ebből. Itt már területileg is voltak kimutatható különbségek. A legalacsonyabb értéket a Közép-dunántúli régió kapta, 8,7 pontot, ami 54,4%-nak felel meg, és Észak-Magyarország 9,0 pontot, ami 56,4%. A legjobb értékelést Nyugat-Dunántúl szerezte meg (11,3), mely 70,5%-os teljesítmény.

Bevétel tekintetében vegyes volt a kép, a legjobb eredményt az 500M Ft-1Mrd Ft bevételű vállalkozások érték el. A létszámkategóriákat vizsgálva megállapítható, hogy minél magasabb a dolgozói létszám, annál jobb értékelést kaptak a cégek. Az alapítás éve és a design kapcsolata érdekes képet mutat. Az 1990 előtt (10,2) és a 2009 után (11,6) alapított cégek kapták a legmagasabb értékelést, az 1990-2008 között alakult cégek 9,7 körüli pontot szereztek, ami 60% körüli teljesítményt jelent. Design szempontjából tehát a legfiatalabb cégek teljesítettek a legjobban, ami természetesnek is vehető. A főtevékenység és a design kapcsolatát vizsgálva az látható, hogy azok a területek, ahol a tevékenység mellett fontos a kommunikáció, a külső megjelenés, ott magasabb értékeket kaptunk. Ilyen például a vendéglátás, a pénzügyi szolgáltatás, biztosítás, a művészet, szórakoztatás, szabadidő. Átlag alatt teljesített az egészségügyi, szociális ellátás területe, az ingatlanügyletek és még az oktatás is – utóbbiak eredménye meglepetés, ennek értelmezése további vizsgálatot igényelne.

A *kereső kategória* a honlapok megtalálásának lehetőségeit, könnyűségét vagy éppen nehézségét vizsgálja. Elsősorban a Google organikus találati listáján elfoglalt helyüket és a fizetett helyen lévő elhelyezkedésüket elemeztük a honlapoknak.

Ebben a kategóriában 10 pont volt a maximum. A vizsgált KKV-k átlagosan 4,7 pontot értek el. Az érték alacsonynak tekinthető, ugyanakkor ennek hátterében adatfelvételi okok is állhatnak. Az értékelőknek kellett ugyanis meghatározniuk azon kifejezéseket, kulcsszavakat, amelyek a legjobban jellemzik a vállalkozásokat, és erre kerestek rá a Google-ban. Természetesen a cégek más kifejezéseket részesíthetnek előnyben, és arra jobb eredményeket (találati helyezéseket) kaphattak volna. Érdekesként megemlíthető, hogy a cégek között alig volt olyan, amely a találati listában az első oldalon szerepelt. Kedvezőbb volt a helyzet, amikor a kulcsszó mellett a település is megadták a felmérést készítők. A vizsgált vállalkozások közül kilenc cég jelent meg a Google fizetett találati listán. A székhely szerint nem volt jelentős különbség a cégek között, 4,30-5,38 közötti pontokat kaptak. A vállalkozás mérete szempontjából azonban látható egyfajta dinamika. Jellemzően minél nagyobb egy vállalkozás, annál inkább

használ keresőoptimalizálást, a cég méretének növekedésével egyre fontosabb, hogy könnyebben megtalálják a digitális térben.

Másik érdekes eredmény, hogy minél idősebb egy KKV, annál jobb eredményt ért el: az 1990 előtt alapított cégek 60,5%-os értékelést kaptak, az 1990-1999-ig alapítottak 48,2%-ot, a 2000-2008-ig 45,7%-ot és a 2009 után alakult cégek 43,5%-ot. Főtevékenységük szerint kimagasló a pénzügyi szolgáltatás, biztosítás (7,3) eredménye, a legalacsonyabb átlagpontot pedig a humán-egészségügy, szociális ellátás (3,5) kapta.

A *technológia rész*nél elsősorban a honlap stabil megjelenését, a rezponzivitását és a használt linket vizsgáltuk. Itt is maximálisan 10 pont volt elérhető a megfigyelés során, a vizsgált KKV-k átlagosan 6,6 pontot szereztek. Székhely szerint a legmagasabb értékelést Nyugat-Dunántúl kapta 7,6 ponttal, a legalacsonyabbat Észak-Magyarország (6,0). Az éves nettó árbevétel alapján az elért pontszámok 5,8 és 7,2 között mozogtak, a legjobb eredményt itt is az 500M Ft-1Mrd Ft közötti cégek érték el. A létszámokat figyelembe véve megállapítható, hogy a legjobban a 20-49 fős vállalkozások teljesítettek (7,0). Az alapítás éve alapján a legmagasabb pontszámot a 2009 után létrejött vállalkozások kapták (7,6). Főtevékenység alapján a következő területek végeztek a legjobban: villamosenergia-, gáz-, hőellátás, légkondicionálás (8,0), szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás (8,0), művészet, szórakoztatás, szabadidő (8,0). A technológia kategórián belül külön megfigyeltük, hogy a honlapok mennyire rezponzívak, azaz a felhasználó eszközének kijelzőjéhez jól alkalmazkodó, rugalmas-e a webdesign, a weboldal. Ezt érzékszervi úton és Google programmal is vizsgáltuk, így maximum 6 pontot kaphattak a honlapok, melyből átlagosan 4,3 pontot értek el, ami 72,3%-nak felel meg.

A *kötelező elemek* között az adatvédelmi tájékoztató és a Cookie-k szakszerű használatát vizsgáltuk. Összesen 4 pont volt kapható a felmérés ezen részén. A maximálisan szerezhető 4 pontból a vizsgált KKV-k csupán átlagosan 0,7 pontot értek el, ami 18,3%-nak felel meg. A legtöbb pontot Dél-Dunántúl (0,97) és Közép-Dunántúl (0,96) vállalkozásai szereztek, a legkevesebbet pedig Észak-Alföld (0,48). Az árbevételük alapján a leggyengébb pontszámot (0,4) a 300-500M Ft közötti vállalkozások kapták, míg a legmagasabb pontszámot az 500M Ft-1Mrd Ft közötti cégek (1,1). A létszámok alapján a legjobban (1,3) az 50-99 fő közötti cégek végeztek. A legmagasabb pontot az 1990 előtt alapított cégek (1,39) kapták, illetve a 2009 után indított vállalkozások (0,94). A kötelező elemek megjelenítésében a főtevékenységük alapján a következők voltak a legjobban teljesítők, a 0,7-es átlagos pontszámhoz képest kiemelkedők: művészet, szórakoztatás, szabadidő (2,3), pénzügyi, biztosítási tevékenység (2,0), oktatás (1,9).

### A KKV-k csoportosítása weboldalaik alapján

A KKV-k weboldalaik alapján történő csoportosítása érdekében először exploratív faktorelemzésre került sor főkomponens-analízissel és varimax rotációval, aminek célja a faktorsúlyok minél egyszerűbb struktúrájának feltárása, és mely eljárás alkalmas a változók közötti kölcsö-

nös összefüggésen alapuló kapcsolatrendszer vizsgálatára. A faktorsúlyok többféle módszerrel lettek meghatározva.

Az elemzésbe 145 kis- és középvállalkozás került (egy céget célszerű volt kihagyni, mert kiugró adatokat mutatott). A faktoranalízis 49 változó felhasználásával készült.

A kapott korrelációs mátrixban a változók nagy része szignifikáns volt, így alkalmasak az elemzésre és az anti-image mátrix esetében is teljesültek a szükséges kritériumok. Ezt követte a Bartlett-teszt és a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium ellenőrzése. A Bartlett próba 0,00 szignifikanciaszintet mutatott és a KMO értéke 0,835 volt, ami megerősítette, hogy az elemzésben használt változók alkalmasak a faktorelemzésre.

A faktorok számának meghatározásánál kritérium volt a minimum 60%-os varianciarányad, illetve a Kaiser-kritérium, amikor a faktor sajátértéke legalább 1,0. Ez a két feltétel egyszerre 13 faktor esetén teljesült. A scree-teszt töréspontjai és a maximum-likelihood módszer is megerősítette, hogy az ideális faktorszám 9-14 között van. 13 faktornál a magyarázott összvariancia 71,6% volt, Varimax módszerrel rotált faktorsúlymátrix alapján végül 13 faktor kialakítása tűnt célszerűnek. Ezen faktorokkal történt a K-közép klaszterelemzés, ami nem hierarchikus módszer, így előre meg kellett határozni a létrehozandó klaszterek számát és a klaszterközöket.

A klaszterelemzés eredményeképpen négy klasztert, KKV-csoportot lehetett megkülönböztetni (4. táblázat). Bár az 1. és a 3. szegmensben a klasztertagok száma alacsony, ennek ellenére nagyon karakteres jellemzőket mutattak.

4. táblázat

**A kapott klaszterek gyakorisága (db) és megoszlása (%)**

Klaszter	Gyakoriság (db)	Százalékos megoszlás (%)
1	5	3,4
2	58	40,0
3	11	7,6
4	71	49,0
Összesen	145	100,0

Forrás: saját kutatás (2019)

Az 1. klaszterbe, a „lemaradók” közé csupán öt (3,4%) vállalkozást sorolt a klaszterelemzés. Ez a kis szegmens azért fontos, mert néhány esetben kiugró, karakteres jellemzőket mutatott, a honlapértékelési szempontjaink alapján például a leggyengébben teljesített, mindössze 43,0 pontot ért el, az átlagos 64,0-s összpontszámhoz képest. Négy vállalkozásnak nincs Facebook oldala és egyik sem rendelkezik LinkedIn, vagy Instagram oldallal. A csoportba tartozó vállalkozásokból 4 a konvergenciaregiónba sorolható, míg csak egy a fejlettebb régióba, a közel 50%-os átlaghoz képest. A 2016-os nettó árbevétel alapján 4 cég 100-300M Ft közé esik és a fennmaradó egy vállalkozás bevétele 300-500M Ft. A szegmens tagjai közül 3 mikro-vállalkozás és a fennmaradó kettő kisvállalkozás (a létszámuk 10-49 fő közötti), három családi és kettő nem családi

vállalkozásként működik – ami közelít az átlaghoz. A csoportban lévő vállalkozások alapítási éve minden esetben 1990-1999 közé esik. A főtevékenységük mezőgazdaság, erdőgazdálkodás (2 cég), illetve építőipar, kereskedelem, és egyéb szolgáltatás (1-1-1 cég).

A 2. klaszter az „átlag alattiak” 58 vállalkozást tartalmaz. A weboldal értékelési szempontok tekintetében az átlagos összpontszámánál (63,9 pont) valamivel alacsonyabban teljesítettek, 58,1 pontot értek el. Jellemzően online csak a honlapjukon kommunikálnak, mindössze 29,3% rendelkezik Facebook oldallal, a LinkedIn és Instagram oldalakat egyáltalán nem használják üzleti tevékenységük során. Székhelyét tekintve a minta átlagos eloszlását mutatja, de nagyobb része (51,7%) inkább a konvergenciaregiónban működik. A 2016-os évi nettó árbevételre leginkább az 50-300M Ft-os kategória jellemző (84,5%). A csoport 60,4%-a mikro-vállalkozás, a létszámuk nem haladja meg a 9 főt. Érdekességgé lehet azonban megemlíteni, hogy ebben a szegmensben van az egyetlen 150-200 főt foglalkoztató középvállalkozás is. A csoport 62,1%-a családi vállalkozás, ami hasonlatos az átlaghoz. Az alapítási éve és a főtevékenység tekintetében is vegyes képet mutat, kiemelhető jellemzőt nem találtunk. A csoporton belül legnagyobb arányban az építőipar szerepelt (25,9%).

A 3. klaszter az „átlagosak”, 11 vizsgált céget (7,6%) tartalmaz. A honlapjuk értékelése szempontjából elért pontszámuk (63,6 pont) gyakorlatilag megegyezik a teljes minta átlagával. Facebook oldala 5 vállalkozásnak van, de LinkedIn és Instagram oldalt még nem használtak üzleti céllal. Ez a szegmens a létszámát tekintve kis arányt jelent, azonban érdekes például, hogy 11-ből 9 a fejlett régióhoz tartozik, Közép-Magyarországon tevékenykedik (és csupán kettő található a konvergenciaregiónban). Arányaiban kiemelkedő a többi klaszterhez képest a 300-500M Ft-os nettó árbevétel (27,3%) és az 500M Ft-1Mrd Ft (18,2%). A létszámkategóriák nagyobb szórást mutatnak: a fele mikro-vállalkozás, 36,4% kisvállalkozás. A klaszter tagjai közül hat cég családi vállalkozás – ami arányait tekintve átlag alatti. Arányaiban a klaszterek között a „legfiatalabb”, hiszen hármat 2009 után alapították, nyolc 1990 és 2008 között jött létre és 1990 előtt egyetlen céget sem alapítottak. Főtevékenységük tekintetében legjellemzőbb a kereskedelem és gépjárműjavítás (5 cég) és a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (3 cég).

A 4. klaszter az „átlag feletti”, amely a tagok tekintetében a legnagyobb, 71 kis- és középvállalkozást tömörít (49,0%). Ez a vállalkozói csoport kapott legnagyobb összpontszámot a honlapja értékelése során (70,3 pont), mellyel több, mint 6%-ponttal túlteljesítette a teljes minta átlagát a 100-as skálán. Ezen belül kiemelkedő volt a többi klaszterhez képest a tartalom, a design-t és a technológiát illetően. Ez a szegmens használja a közösségi médiát a legnagyobb arányban, 63,4% rendelkezik Facebook profillal és míg a többi szegmensben nem használtak más közösségi platformot, itt már volt egy LinkedIn és két Instagram profil. Mindössze a 43,7%-a tartozik a fejlettebb régióhoz. Székhelyük minden régióban a teljes minta átlagát mutatja, egy kicsit talán nagyobb arányban vannak jelen az ország északi részén. A 2016-os nettó árbevétel megoszlása



is lényegében megegyezik a teljes mintáéval. A foglalkoztatottak létszáma alapján 45,0% mikrovállalkozás, 47,9% kisvállalkozás és 7,1% középvállalkozás. A klaszter közel 60%-a családi vállalkozás, a 40,8%-a nem családi vállalkozásként működik. Az alapítás éve szerint ebben a csoportban található a legnagyobb arányban (7,0%) az 1990 előtt alakult cég, 1990-2008 között 71,2%, de az átlaghoz viszonyítva sok a „fiatal”, a 2009 után alakult vállalkozás is, ami 21,1%. Főtevékenységük alapján átlagos arányokat mutatnak a teljes mintának megfelelően. Érdeklődésként megemlíthető, hogy az egyetlen egyéni vállalkozás ebben a szegmensben szerepelt.

## Gyakorlati alkalmazhatóság, korlátozások, jövőbeli kutatási irányok

A honlapok fontos szerepet tölthetnek be a KKV-k életében, hiszen hitelesítik a vállalkozást, kommunikálhatnak a fogyasztókkal, valamint értékesítési, üzleti funkciókat is elláthatnak. Az adatok azt mutatják, hogy a KKV-k jelentős része még nem rendelkezik honlappal, amely a versenyképességüket jelentősen befolyásolhatja.

Az elvégzett kutatás alapján megállapítható, hogy a választott módszertan alkalmas a terület vizsgálatára, szakmai ismeretek nélkül is kitölthető volt az alkalmazott kérdőív. Az adatokból átfogó képet kaphattunk a KKV-k weboldalainak minőségi tényezőiről, megvilágítva ezzel a jelenlegi helyzetet. Az eredmények megerősítik, hogy a vállalkozások jelentős hányada még mindig nem rendelkezik online megjelenéssel (honlappal, közösségimédia-felülettel), és a meglévő weboldalak is többnyire közepes minőségűek. Összpontszám tekintetében a cégek nagy része 51 és 70 pont között teljesített a 100 pontos skálán – ugyanakkor nyilván e két szélsőérték között is lényeges az eltérés. Az eredményeket tekintve bizonyos mintázatokkal találkozunk. A nyugat-dunántúli, illetve a nagyobb cégek általában jobban teljesítettek a honlapjuk minősége alapján. Érdekes módon a legrégebben alapított és a legfiatalabb cégekről is ez volt elmondható. A főtevékenység alapján – a mintaszámból adódóan – nehezebb egyértelmű következtetést levonni, de többnyire azon területek értek el jobb eredményt, amelyeknél a weboldal fontosabb szerepet tölt be. Az egyes részszempontok (például tartalom, felhasználói élmény, design) rávilágítanak a honlapok erős és gyenge pontjaira, így az esetleges fejlesztések irányát is mutathatják a „lemaradó” KKV-k számára.

A faktor, illetve klaszterelemzés alapján a honlapjukat tekintve négy KKV-csoport rajzolódott ki. Pozitívumként értékelendő, hogy a cégek közel a fele „átlag feletti” teljesítményt mutatott – kérdéses persze, hogy a 70-es átlagpont mennyiben tekinthető megfelelőnek a 100 pontos skálán. Ennek eldöntésére össze lehetne hasonlítani a KKV-honlapokat nagyvállalatok weboldalaival, vagy külföldi KKV-honlapokkal. A másik nagy szegmens (a cégek 40%-a) „átlag alatti”, és mindössze 58 pontot ért el. Ez egyértelműen kedvezőtlen, sőt emellett volt öt olyan cég, amelynek átlageredménye mindössze 43 pont volt. Ezek az adatok azt mutatják, hogy a weblapok jelentős része fejlesztésre szorul.

A kutatás korlátjának tekinthető, hogy összesen 252 KKV 146 weboldalának megfigyelésére, mérésére került sor. A későbbiekben érdemes nagyobb mintán is hasonló vizsgálatot végezni, ezzel is validálni az eredményeket. Ennek egyik módja lehet a kérdőív nyilvánossá tétele, amely segítségével – önkéntes alapon – lehetne növelni az adatbázist. A kitöltő KKV-k egyben értékes információval gazdagodnának tevékenységükhöz kapcsolódóan. Pozitívum lenne, hogy a kitöltők összehasonlíthatnák eredményeiket az adatbázisban szereplő többi cég értékeivel, ezzel megismerve a piacon elfoglalt helyzetüket.

A kérdőív egyelőre manuális elemzést tesz szükségessé. A kitöltést végző KKV-munkatárs természetesen kiértékelheti saját teljesítményét, vagy igénybe vehet ehhez külső segítséget is, de egyértelmű előnyökkel járna az elemzés automatizálása. Egy ilyen rendszerrel könnyen, egyszerűen láthatóvá válnának az eredmények, kritikus pontok, amely még többet segíthetne a honlapok fejlesztésénél. Meggondolandó a 49 elemzési kritérium felülvizsgálata, még egy szempont meghatározása, vagy akár kérdések összevonása. Érdemes megvizsgálni az egyes kategóriák súlyozását is, hiszen egy automatizált rendszer segítségével a módosított elemzés is könnyen elvégezhető volna. Ez azonban túlmutat a tanulmány keretein, mert a kategóriák arányainak kialakítása további szakmai elemzést tenne szükségessé.

Az értékelési rendszer nem helyettesítheti a részletesebb, konkrét adatokon alapuló szoftveres vizsgálatokat, a belső információkat. Ugyanakkor képes arra, hogy a kitöltőt edukálja, figyelmét felhívja a kritikus pontokra, a változtatás szükségességére és fókuszára.

## Felhasznált irodalom

- Ainin, S., Parveen F., Moghavvemi S. & Jaafar N. I. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570-588. <https://doi.org/10.1108/imds-07-2014-0205>
- Akgül, Y. (2016). Quality evaluation of E-government websites of Turkey. In *11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp 1-7). Las Palmas. <https://doi.org/10.1109/CISTI.2016.7521567>
- Akunuri, J. (2011). Internet marketing. In Nwankwo, S. & Gbadamosi, A. (Eds.), *Entrepreneurship marketing – Principles and practice of SME marketing* (pp. 171-196). Oxfordshire: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429505461>
- Aranyi, G. & van Schaik, P. (2016). Testing a model of user-experience with news websites. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(7), 1555-1575. <https://doi.org/10.1002/asi.23462>
- Ardil, C. (2018). Multidimensional Compromise Programming Evaluation of Digital Commerce Websites. *International Journal of Information, Control and Computer Sciences*, 11(7), 556-563. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1340394>



- Az Év Honlapja (2021). *Elbírálás szempontjai* <https://www.azevhonlapja.hu/elbiralas/elbiralas-szempontjai>
- Bickerton, P., Bickerton, M. & Pardesi, U. (2000). *Cybermarketing: How to use the superhighway to market your products and services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bíró-Szigeti, S., Petruska, I., Szalkai, Z., Kovács, I. & Magyar, M. (2015). *Marketing hálózaton innen és túl*. Budapest: Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért (EMOK) Konferencia.
- Brávác, I. & Krebsz, R. (2021). A magyar kis- és középvállalkozások digitális fejlettsége – Lehetünk-e digitális éllavasok? *Külgazdaság*, 65(9-10), 60-85. <https://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.9-10.60>
- Canziani, B. & Welsh, D. (2016). Website quality for SME wineries: measurement insights. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(3), 266-280. <https://doi.org/10.1108/jhtt-02-2016-0009>
- Chmielarz, W. & Zborowski, M. (2018). Analysis of e-Banking Websites' Quality with the Application of the TOPSIS Method – A Practical Study. *Procedia Computer Science*, 126, 1964-1976. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.07.256>
- Chmielarz, W. & Zborowski, M. (2020). The Selection and Comparison of the Methods Used to Evaluate the Quality of E-Banking Websites: The Perspective of Individual Clients. *Procedia Computer Science*, 176, 1903-1922. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.230>
- Csedő, Z., Zavarkó M., & Sára, Z. (2019). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 88-101. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.08>
- Dörnyei, K. & Mitev, A. Z. (2010). Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban. *Vezetéstudomány*, 41(4), 55-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.04.06>
- Csontos, B. & Heckl, I. (2020). Accessibility, usability, and security evaluation of Hungarian government websites. *Universal Access in the Information Society*, 20, 139-156. <https://doi.org/10.1007/s10209-020-00716-9>
- Dallago, B. (2012). SME policy and competitiveness in Hungary. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 84-98. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.08>
- DESI (2021). *Hungary in the Digital Economy and Society Index*. [https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=66944](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=66944)
- Európai Bizottság (2017). *Éves jelentés az európai KKV-król*. [https://www.smeacademy.eu/uploads/5/2/4/2/52422965/171217\\_annual\\_report\\_-\\_eu\\_smes\\_2016-2017.pdf](https://www.smeacademy.eu/uploads/5/2/4/2/52422965/171217_annual_report_-_eu_smes_2016-2017.pdf)
- EUROSTAT (2019). *Database*. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Fehér, M. (2011). *Online Marketing Akadémia: Hazai KKV online marketing körkép*. <https://www.online-marketing-akademia.hu/blog/2011/02/KKV-online-marketing-kutatas/>
- Foot, K. A. & Schneider, S. M. (2004). The Web as an Object of Study. *New Media & Society*, 6(1), 114-122. <http://faculty.washington.edu/kfoot/Publications/Web-as-Object-of-Study.pdf>
- Friedman, T. L. (2016). *Thank you for being late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gáti, M. (2015). *Kis- és középvállalatok marketing tevékenységének befolyásoló tényezői – különös tekintettel az online marketingtevékenységre* (PhD-értekezés). Corvinus Egyetem, Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/931/1/Gati\\_Mirko\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/931/1/Gati_Mirko_dhu.pdf)
- Gáti, M. & Csordás, T. (2013). KKV-k tartalom- és marketingkommunikációja a közösségi médiában. In *Kiterjesztett marketing* (p. 13). Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1843/1/11\\_Gati\\_Csordas\\_Kkv\\_tartalomkommunikacio\\_Konferencia\\_cikk\\_MOK\\_Budapest\\_2013\\_u\\_122914.178188.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1843/1/11_Gati_Csordas_Kkv_tartalomkommunikacio_Konferencia_cikk_MOK_Budapest_2013_u_122914.178188.pdf)
- Gáti, M., Csordás, T. & Markos-Kujbus, É. (2015). „Lájk első látásra?” – *Mi inspirálja a márkák kedvelését az online térben, kis vendéglátóhelyek esetében?* Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferencia. Budapest. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2044/1/Gati\\_Markos\\_Kujbus\\_Csordas\\_EMOK\\_2015.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2044/1/Gati_Markos_Kujbus_Csordas_EMOK_2015.pdf)
- Gáti, M. & Simay, A. E. (2015). *A kis cégek marketingje körüli tudományos hiátus okainak feltárása – avagy egy holisztikus kis- és középvállalati marketingmodell*. Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája. Budapest. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2047/1/Gati-Simay\\_Kkv%20marketing%20holisztikus%20modell\\_Konferencia%20cikk\\_EMOK%20Budapest\\_2015.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2047/1/Gati-Simay_Kkv%20marketing%20holisztikus%20modell_Konferencia%20cikk_EMOK%20Budapest_2015.pdf)
- Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for SMES. *International Journal of Electric Commerce Studies*, 6(2), 203-222. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1403>
- Gilmore, A., Gallagher, D. & Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: Operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234-247. <https://doi.org/10.1108/09555340710746482>
- Google (2021). *PageSpeed Insights*. <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>
- Gouardères, F. (2020). *A kis- és középvállalkozások*. Brüsszel: Európai Parlament. Ismertető az Európai Unióról. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/63/a-kis-es-kozepvallalkozasok>
- Gönczi, K. & Hlédik, E. (2020). Online vásárlási folyamat hatékonyságának növelése: Két webáruház használhatóságának összehasonlítása szemmozgáskövetéssel. *Vezetéstudomány*, 51(3), 56-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.06>
- Györi, Á. & Czakó, Á. (2019). Innováció és pénzügyi-gazdálkodói kultúra – Az innovációs aktivitás egyes magyarozó tényezői a KKV-szektorban. *Szociológiai Szemle*, 29(1), 85-116. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2019.1.4>

- Hagen, I. Zs. & Holló, E. (2017). A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller Info*, 5(1), 41-48. <https://controllerinfo.hu/a-hazai-kkv-k-helyzete-a-versenykepesség-innovacio-es-controlling-tukreben/>
- Halpern, L. (2020). Termelőkenység, innováció és külkereskedelem magyar vállalati adatok alapján. *Külgazdaság*, 64(5-6.), 3-29. <http://real.mtak.hu/id/eprint/111697>
- Harsányi, D., Ilyésné Molnár E., & Zarándné Vámosi K. (2021). A weboldalak értékelési szempontrendszerének vizsgálata. *Statisztikai Szemle*, 99(10), 954-977. <https://doi.org/10.20311/stat2021.10.hu0954>
- Harsányi, D., Máté, Z. & Zarándné Vámosi, K. (2021). A honlapok értékelésének szempontrendszere. *Vezetéstudomány*, 52(1), 27-41. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.03>
- Herring, S. C. (2010). Web Content Analysis: Expanding the Paradigm. In Hunsinger, J., Allen, M. & Klastrup, L. (Eds.). *The International Handbook of Internet Research* (pp. 233-249). Dordrecht: Springer Verlag. <https://www.sfu.ca/cmns/courses/2012/801/1-Readings/Herring%20WebCA%202009.pdf>
- IMA (2021). Interactive Media Awards: *Judging Criteria*. <https://www.interactivemediaawards.com/awards/criteria.asp>
- International Trade Center (2016). *Bringing SMEs Onto the E-Commerce Highway*. Geneva: ITC. [http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Bringing%20SMEs%20onto%20the%20e-Commerce%20Highway\\_final\\_250516\\_Low-res.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Bringing%20SMEs%20onto%20the%20e-Commerce%20Highway_final_250516_Low-res.pdf)
- Joshua, S. (2016). *Small Business Trends*. <https://smallbiztrends.com/2016/06/small-business-ecommerce-trends.html>
- Kamaraonline.hu (2017). *Így használják az internetet a magyar KKV-k*. <https://kamaraonline.hu/igy-hasznaljak-az-internetet-a-magyar-KKV-k/>
- Kardos, K. (2018). *Kis- és középvállalkozások* [Infojegyzet]. Budapest: Országgyűlés Hivatala. [https://www.parlament.hu/documents/10181/1479843/Infojegyzet\\_2018\\_22\\_KKV-k.pdf/5daf4885-07c3-1688-3118-fc3b3574f52e](https://www.parlament.hu/documents/10181/1479843/Infojegyzet_2018_22_KKV-k.pdf/5daf4885-07c3-1688-3118-fc3b3574f52e)
- Kaur, A., Dani, D., & Agrawal, G. (2017). Evaluating the accessibility, usability and security of Hospitals websites: an exploratory study. In *2017 7th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering — Confluence* (pp. 674-680). New York: IEEE. <https://doi.org/10.1109/CONFLUENCE.2017.7943237>
- Király, G., Dén-Nagy, I., Géring, Zs. & Nagy B. (2014). Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. *Kultúra és Közösség*, 5(2), 95-104. [http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/613/1/Kiraly\\_etal\\_2014.pdf](http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/613/1/Kiraly_etal_2014.pdf)
- KSH (2018). *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/KKV18.pdf>
- Li, Y.-M. & Yeh, Y.-S. (2010). Increasing trust in mobile commerce through desing aesthetics. *Computers in Human Behaviour*, 26(4), 673-684. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.01.004>
- Lin, C., Huang, Y. & Stockdale R. (2011). Developing a B2B web site effectiveness model for SMEs. *Internet Research*, 21(3), 304-325. <https://doi.org/10.1108/10662241111139327>
- Lopes, L. A. & Melão, N. F. (2016). Website content and design in SME: insights from Portugal. *International Journal of Electronic Business*, 13(1), 70-97. <https://doi.org/10.1504/ijeb.2016.075343>
- Martinez-Sala, A., Montserrat-Gauchi, J., & Alemany-Martinez, D. (2020). User Usable Experience: A three-dimensional approach on usability in tourism websites and a model for its evaluation. *Tourism Management Perspectives*, 33(1), 100579. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100579>
- Máté, Z. (2011). A magyarországi kis- és középvállalatok marketing szervezeteinek felépítése. *Vezetéstudomány*, 42(12), 59-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.12.06>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McKinsey (2018a). *The rise of Digital Challengers – How digitization can become the next growth engine for Central and Eastern Europe*. [https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report\\_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf](https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf)
- McKinsey (2018b). *The Rise of Digital Challengers – How digitization can become the next growth engine for Central and Eastern Europe – Perspective on Hungary*. [https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Rise\\_of\\_Digital\\_Challengers\\_Perspective%20on%20Hungary.pdf](https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Rise_of_Digital_Challengers_Perspective%20on%20Hungary.pdf)
- Miklovicz, N. (2010). *KKV marketing felmérés 2009 IV*. <http://brandtrend.hu/musor/KKVmarketing2009.pdf>
- Miklovicz, N. (2016). *Ezek a KKV-k legnépszerűbb marketingeszközei 2016-ban*, <http://www.marketing112.hu/KKV-marketingeszkoztar-2016/>
- Misley, H. & Vámos, Á. (2020). Marketing a felsőoktatásban: weboldalak elemzési szempontrendszere a magyar és nemzetközi szakirodalom alapján. *Neveléstudomány*, 117(4), 80-93. <https://doi.org/10.21549/NTNY.31.2020.4.6>
- MRSZ (2021). *Magyar Reklámszövetség: Média- és Kommunikációs torták 2020*. [https://mrsz.hu/cmsfiles/c2/e5/MRSZ\\_2020\\_media\\_komm\\_torta\\_20210414.pdf](https://mrsz.hu/cmsfiles/c2/e5/MRSZ_2020_media_komm_torta_20210414.pdf)
- Nemeslaki, A., Duma, L. & Szántai, T. (2004). *e-Business üzleti modellek*. Budapest: Adecom Kommunikációs Szolgáltató Rt.
- Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Things*. New York: Basic Books.
- Olaleye, S. A., Sanusi, I. T., Ukpabi, D., & Okunoye, A. (2018). Evaluation of Nigeria Universities Websites Quality: A Comparative Analysis. *Library Philosophy and Practice*, 1717. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1717>

- Oni, A. A., Okunoye, A., & Mbarika, V. W. (2016). Evaluation of E-Government Implementation: The Case of State Government Websites in Nigeria. *The Electronic Journal of e-Government*, 14(1), 48-59. <https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/628>
- Pajor, A. (2019). *A digitalizáció által okozott kihívások a közvetlen adóztatásban*. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, [https://nkerepo.uninke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14723/11\\_Pajor\\_Andrea\\_A\\_digitalizacio\\_által\\_ozokott\\_kihivasok.pdf?sequence=32](https://nkerepo.uninke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14723/11_Pajor_Andrea_A_digitalizacio_által_ozokott_kihivasok.pdf?sequence=32)
- Polereczki, Zs. (2011). *A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketingtevékenységének vizsgálata Magyarországon* (PhD-értekezés). Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár. <https://adoc.pub/doktori-phd-ertekezes-tezisei5a0d269dc5d-bc5e6a76c436852ad3f4758009.html>
- Sasvári, P. (2012). Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 48(ksz), 56-65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz1.06>
- Sárosi, I. (2018). *Hogyan kezdj bele az online jelenlét kialakításához, ha KKV-t alapítottál*. <https://dimesz.hu/hogyan-kezdj-bele-az-online-jelenlet-kialakitasa-hoz-ha-KKV-t-alapitottal/>
- Schmuck, R. (2018). Online vállalati stratégiák a 21. században. In Tibold, A. (Eds.), *Munka és egészség: Tanulmányok a munkatudományok és a foglalkoztatás egészségügy határterületeiről* (pp. 138-147). Budapest: Edge 2000.
- SurveyMonkey (2018). *Global Consumer Trust Data*. <https://www.surveymonkey.com/newsroom/survey-monkey-reveals-new-research-to-help-businesses-understand-consumer-perceptions-on-trust/>
- Szalavetz, A. & Somosi, S. (2019). Ipar 4.0-technológiák és a magyarországi fejlődés-felzárkózás hajtóerőinek megváltozása – gazdaságpolitikai tanulságok. *Külgazdaság*, 63(3-4), 66-93. <https://doi.org/10.47630/KULG.2019.63.3-4.66>
- Thomas, B. & Simmons, G. (1999). *E-Commerce Adoption and Small Business in the Global Marketplace: Tool for Optimization*. New York: Business Science Reference.
- Timár, G. (2016). *Miért nem élhetünk ma kommunikáció nélkül?* [https://piacesprofit.hu/KKV\\_cegblog/miert-nem-elhetunk-ma-kommunikacio-nelkul/](https://piacesprofit.hu/KKV_cegblog/miert-nem-elhetunk-ma-kommunikacio-nelkul/)
- Vértesy, L. (2018). *A kis- és középvállalati szektor Magyarországon*. Pénzügyi Műhelytanulmányok (1). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Pénzügyek Tanszék, Budapest. <http://real.mtak.hu/102266/1/BME-PM%2001%20V%C3%A9rtesy%20-%20KKV.pdf>
- Weare, C. & Lin, W-Y. (2000). Content Analysis of the World Wide Web: Opportunities and Challenges. *Social Science Computer Review*, 18(3), 272-292. <https://doi.org/10.1177/089443930001800304>
- Webby Awards (2021). *Quick Facts*, <https://www.webbyawards.com/about/webbyfact/>
- Weintraub, M & Tip, F. (2017). *User experience (UX) / User interface (UI)*. <https://course.ccs.neu.edu/cs5500sp17/09-UX.pdf>
- WMA (2021). Web Marketing Association – Web Awards 2019, *WebAward's Judging*. [http://www.webaward.org/judging\\_process.asp](http://www.webaward.org/judging_process.asp)
- World Best Websites (2004). *Quality Criteria for Website Excellence*. <http://www.worldbest.com/criteria.htm>

# NEMI SZEREPEK A MUNKAERŐPIACON ÉS A SZERVEZETEK BEN A TRANSZNEMŰ EMBEREK SZEMSZÖGÉBŐL – EGY INTERJÚS KVALITATÍV KUTATÁS

## GENDER ROLES IN THE LABOUR MARKET AND ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF TRANSGENDER PEOPLE – AN INTERVIEW-BASED QUALITATIVE STUDY

A legtöbb ember egyoldalú tapasztalatot szerez a munkaerőpiacon és a szervezetekben a nemi szerepekről. A transznemű emberek azonban megélhetik a nemi szerepeket a munkahelyükön és a munkaerőpiacon akár mindkét nem szempontjából, amennyiben a tranzíció előtt és után is dolgoztak, illetve a velük kapcsolatba lépő személyek, munkatársak eltérő identitásokkal azonosítják őket. A jelen cikkben a nemi szerepeket vizsgálják meg a szerzők, úgy, ahogy azt a transznemű munkavállalók megélték az egyik, illetve a másik nemben. A szerzők az empirikus kutatás során magukat transznemű nőként vagy transznemű férfiként meghatározó személyekkel készült félig strukturált mélyinterjúkat foglalják össze, amelyek fókuszában a személyesen megélt tapasztalatok álltak. Az eredmények szerint az interjúalanyok jól elkülöníthető bánásmóddal és elvárásrendszerrel találkoznak abban az esetben, ha a környezetük nőként, illetve férfiként definiálja társadalmi nemüket. Emellett a transznemű személyek gyakran találják magukat szembe homofób és transzfób munkahelyi környezettel, amely a mentális egészségükre is jelentős hatással van.

**Kulcsszavak:** nemi szerepek, transznemű emberek, munkaerőpiac, munkahely

Most people only have a one-sided experience of gender roles in the labour market and organizations; however, transgender people have a chance to experience gender roles in their workplace and the wider labour market from different viewpoints if they worked before and after their transition. In the article, the authors thus examine transgender employees' experiences of gender roles. In the empirical research, they summarize semi-structured in-depth interviews with individuals who identify themselves as transgender women or transgender men, focusing on personal experiences. The results show that interviewees encounter varied treatments and systems of expectation when their environment defines their gender as women or men. In addition, transgender people often encounter homophobic and transphobic work environments that also have a significant impact on their mental health.

**Keywords:** gender roles, transgender people, labour market, workplace

### 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:

Pelyhe Valéria<sup>a</sup> (valeria.pelyhe@uni-corvinus.hu) Ph.D.-hallgató; Dr. Primecz Henriett<sup>a</sup> (henriett.primecz@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

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

A cikk beérkezett: 2021. 06. 23-án, javítva: 2022. 02. 25-én és 2022. 04. 22-én, elfogadva: 2022. 07. 01-én. The article was received: 23. 06. 2021, revised: 25. 02. 2022 and 22. 04. 2022, accepted: 01. 07. 2022.

A társadalmi és biológiai nemek olyan tényezők, amelyek meghatározóknak tekinthetők a társadalmi életben, ezért a munkaerőpiacon és munkahelyen is. A transzneműek olyan személyek, akiknek a születésükkor

a biológiai nemi jellegeik alapján meghatározott társadalmi nemük (gender) eltér az általuk érzett nemi identitástól. Ezt figyelembe véve feltételezhető, hogy mind a nemi szocializáció, mind a társadalmi interakciók során külön-



böző nemi szerepeket tapasztalhatnak meg, amelyek adott esetben a valós nemi identitásukkal azonosak vagy eltérőek lehetnek. A nemi szerepekhez kapcsolódó sztereotípiák és elvárások fellelhetők az élet bármely pontján, így a munkaerőpiacon és a szervezetekben is (Nagy & Primecz, 2010; Darr & Kibbey, 2016). A kutatás célja, hogy transz-nemű emberek nézőpontján keresztül feltárja a munkaerőpiacon és a szervezetekben megfigyelhető, a nőkhöz és a férfiakhoz kapcsolódó nemi szerepet és a nemek szerinti különbségeit, illetve megvizsgálja azok hatását a munkavégzés folyamatára. A nemi szerepek olyan társadalmi normák, amelyeket a nem transz-nemű (cisznemű) nők és férfiak, illetve nem bináris identitású személyek is tapasztalnak, ezért a kutatás nem csak a transz-nemű személyek helyzetéből tekinthető relevánsnak. A kutatás további célja, hogy megvilágítsa a nemi szerepeken alapuló munkaerőpiaci és munkahelyi problémákat, amelyekkel napjainkban a transz-nemű emberek találkozhatnak a munkájuk kapcsán Magyarországon. A cikk további céljaként meg kívánja alapozni a későbbi kutatásokat arra vonatkozóan, hogy milyen módon kerülhető el a nemi sztereotípiák korlátozó szerepe és az általuk okozott diszkrimináció. Ezzel közelebb lehet jutni olyan kérdések megválaszolásához is, mint az általános nemi alapú megkülönböztetés csökkentése vagy a transzközösség munkaerőpiaci életkörülményeinek javítása. A korábbi kutatások számos hátrányos helyzetű csoport munkaerőpiaci nehézségeire mutattak rá (Csillag, Primecz & Toarniczky, 2018; Györi & Csillag, 2019a, 2019b; Csillag, Györi, Svastics, 2020; Primecz, Kiss & Toarniczky, 2019), azonban transz-nemű emberek ehhez hasonló hazai vizsgálatára idáig nem került sor.

A magyarországi transz-nemű emberek életében lényeges szerepet kap a jogi és politikai kontextus. 2018 júliusában az Emberi Erőforrások Minisztériuma (a továbbiakban: EMMI) felfüggesztette a transz-nemű emberek nem- és névváltoztatási kérelmeinek elbírálását azzal az indokkal, hogy az EU adatvédelmi reformjával összefüggő hazai törvénymódosítást követően nincs hatáskörük a személyes adatok feldolgozására. Mindeközben jogilag lehetséges lett volna a nem- és névváltoztatás 2020. május 18-ig, azaz mindaddig, amíg az Országgyűlés elfogadta azt a törvénymódosítást, amelynek 33.§-a szerint nem változtatható meg a születési nem az anyakönyvi kivonatban. Ez a törvénymódosítás megakadályozza, hogy a transz-nemű személyek a születéskor meghatározott nemüktől eltérő, identitásuknak megfelelő nemük szerinti anyakönyvi kivonatot állíttassanak ki. A hatályos hazai szabályozás alapján csak olyan nemű keresztnév választható, amely megfelel az anyakönyvezett nemnek. Ez a jogi környezet nem egyeztethető össze az Alkotmánybíróság azon megállapításával, amely szerint a nem- és névváltoztatás alapvető emberi jog. A tranzíció viszont a törvényi szabályozás szerint pszichológusi, pszichiáteri és urológus vagy nőgyógyász szakvéleményhez kötött, de nem szükséges feltétel az anyakönyvi kivonatban szereplő nem megváltoztatása. Az orvosi szakvélemények birtokában bármely transz-nemű személy megkezdheti a hormonterápiát és a nemi megerősítő műtéteket, ha akarja. A transzközösség egy olyan elnyomott kisebbségi

csoport, amelynél szükség van a csoport láthatóságának növelésére annak érdekében, hogy javulást következzen be a transz-nemű emberek életére vonatkozóan (Beauregard et al., 2018). Ugyan a leszbikus, meleg, biszexuális és transz-nemű emberek közössége (továbbiakban: LMBT-közösség) és azon belül is a transz-nemű emberek a társadalom egy kis részét teszik ki – a csoport munkaerőpiaci vizsgálata azonban nem csak a csoport tagjai számára jelenthet új eredményeket: a társadalom többségét alkotó cisznemű emberek nemi szerepeit is jobban megérthetjük a transz-nemű emberek tapasztalatain keresztül. Tatli & Özbilgin (2011) állítja, minél több identitást vizsgálunk, annál árnyaltabb képet kaphatunk a szervezetben működő befogadó és kirekesztő dinamikák egészéről. Ezért az LMBT-közösség helyzetének megismerésével és a társadalmi, illetve közösségi hierarchiákban való elhelyezésével arról is információ szerezhető, hogy más kisebbségi csoportok a közösséghez viszonyítva milyen tényezők mentén működnek – e kontextusban lehet értelmezni (Tatli & Özbilgin, 2011).

### Elméleti megfontolások: Transz-nemű emberek és nemi szerepek a társadalomban és a munkaerőpiacon

Az LMBT-közösség munkaerőpiaci kontextusban az egyik legkevésbé reprezentált kisebbségi csoport a szakirodalomban (Trappolin et al., 2011), különös tekintettel a magyar nyelvű vagy a Magyarországot is érintő kutatásokra (Takács, 2016). A transz-neműek közössége gyakran azért hiányzik az LMBT-fókuszú vizsgálatokból, mert kutatási szempontból nehéz hozzáférni az információkhoz. Ezt egyrészt az okozza, hogy a transz-nemű személyek viszonylag alacsony számban élnek a társadalomban, a szakirodalom szerint a világon mindössze 0,5-2 százaléknyi ember transz-nemű (Gates, 2011). Ez Magyarország népességéhez viszonyítva a legutóbbi népszámlálás eredményei alapján maximum 200 ezer embert jelenthet (saját számítás a népszámlálási adatok alapján, KSH, 2020), de nagyon szétszórtan vannak jelen a társadalomban (nem koncentrálnak például sem földrajzi, sem munkaerőpiaci területre). Nagyon sokszínű, gyakran rejtőzködő közösségről van szó, ezért valószínűtlen, hogy a kutatások alapjául szolgáló véletlen minta segítségével vizsgálható a csoport (Beauregard et al., 2018; Anteby & Anderson, 2014).

A szervezetkutatások egy része – kimondva vagy ki mondatlanul – arra az alapfeltételezésre épít, hogy a szervezetekben nincs jelen, vagy nincs jelentősége a szexualitásnak, ezért irreleváns terület, ebből következően a kutatásban megjelenő egyént aszexuálisnak feltételezik (Schutz, 2003), annak ellenére, hogy a szexualitás is része az identitásnak. Emiatt a kutatások egy része figyelmen kívül hagy olyan természetesnek tartott jelenséget, mint a heteroszexualitás. A heteroszexizmus miatt láthatatlanná válik a szervezetekben megnyilvánuló szexualitás, ezért gyakran csak akkor lesz szembetűnő, ha az az „átlagostól eltérő”, azaz nem heteroszexuálisról beszélünk (Pringle, 2008), vagy a megjelenése kirí-

vó esethez, például szexuális zaklatáshoz kötődik. Ez a megközelítés viszont a heteroszexualitás privilégiumát erősíti (Williams & Giuffre, 2011). Hasonlóan, a diverzitásmenedzsment szervezeti gyakorlata is gyakran figyelmen kívül hagyja a szexualitás és a szexuális orientáció kérdéseit, illetve gendersemlegességet tételez fel, amely szintén a kirekesztő minták megerősítésében játszik szerepet, emellett magánügynek tekinti a diszkrimináció egyes formáit, nem pedig strukturális problémáknak. A diverzitásmenedzsment további problémája, hogy nem tekinti interszekcionális tényezőkné, hanem önmagában próbálja értelmezni az egyes diverzitáskategória-fókuszokat, így például a társadalmi nemet is (Bendl & Hofmann, 2016).

A társadalmi nemek tudományágának interdiszciplinaritásából adódóan a szexuális orientációt, biológiai nemet és társadalmi nemet (gendert) vizsgáló queerelméletek a kritikai vezetési és szervezéstudományokban is megjelentek (Kelemen & Rumens, 2008). A kritikai menedzsmentelméletek társadalomkritikai irányvonalak, amelyeknek egy része a szervezeti gyakorlat problémáira keresi a választ – ennek része a queerelmélet is (Hidegh, 2015). A queer egy radikális elmélet, amely a (biológiai) nem, a társadalmi nem és a szexuális orientáció esszencializálásának kritikájaként határozható meg, illetve a szexuális irányultságuk, nemük vagy nemi identitásuk miatt a társadalomból kirekesztett csoportokkal foglalkozik. Fő állításai közé tartozik, hogy a társadalmilag létrehozott nemi és gender dichotómia (férfi-nő, maskulin-feminin), továbbá az ezekre alapozódó heteronormativitás strukturális hatalmi hierarchiát hoz létre a társadalomban és a szervezeti folyamatokban. Ehhez az élesen kettéválasztott konstrukcióhoz adódik hozzá a feltételezett ciszneműség, azaz a születésekor nőként meghatározottaktól elvárt a feminin viselkedési forma, a férfiként meghatározottaktól a maskulin (Bendl & Hofmann, 2016).

Williams & Giuffre (2011) cikkében négy jelenséget azonosít, amelyek során a heteronormativitás intézményesül a szervezetekben:

- a családhoz kötődő kiváltságok által,
- a heteroszexuális normák ritualizálásával (például eljegyzések megünneplése),
- a heteroszexuálistól eltérő személyekről való viccelődés és pletykálás révén, illetve
- a nemi szerepeket és az azokhoz kötődő sztereotípiákat megerősítő munkamegosztással.

A melegbarát szervezetek divattá válása egyértelműen jobb alternatíva, mint a homofób szervezeti kultúra, viszont megkérdőjelezhető, hogy milyen dinamikákat hoz létre. A „melegbarát szervezet” fogalma többnyire csak a lesbikus és meleg orientációk elfogadását foglalja magába, és azokat is normalizálja. Azt a látszatot kelti, hogy a szervezet elfogadó a különböző és sokszínű identitásokkal szemben és nem szükséges tovább az LMBT-közösséggel foglalkozni. Viszont ez egyrészt a lesbikus és meleg identitások mellett nem legitimálja a közösség ezektől eltérő identitású és orientációjú tagjait, másrészt csak a sztereotípiákkal összefüggésbe hozható lesbikusok és

melegek létjogosultságát ismeri el, ezzel normalizálva a két orientációt (Williams & Giuffre, 2011).

A melegbarát szervezetek megjelenése változatos – gyakori, hogy a szervezeti szabályzatokba foglalják az LMBT-személyekkel szembeni megkülönböztetés tiltását. Viszont, a kisebbségi csoportok közösségből való kiemelésével az egyén számára jelentheti azt is, hogy identitásával eltér az átlagostól, ezért marginalizálódik, emellett ezzel a csoporthoz való tartozása kerül az identitása fókuszába, a szakmai hitelességével és szaktudásával szemben. Ennek elkerülésére a kutatások szerint a melegek és lesbikusok inkább elkerülik a szexuális orientációjuk mások tudtára adását a munkahelyükön – ezzel viszont szintén a heteronormativitás erősödik, hiszen a hegemon heteronormativitás alternatívái nem látszanak, tehát végsősoron egy paradoxont okoz (Williams & Giuffre, 2011). Emellett a meleg és lesbikus szexuális orientáció felfedése biztonságos lehet egyes melegbarát szervezeteknél, azonban a transzneműséget gyakran tévesen olyan mentális anomáliának tartják, ami az érintettek számára további kockázatot rejt, hogy a transzidentitásukat fel merjék tárni (Jones, 2021). A queer kifejezés viszont éppen a meghatározhatatlansága miatt küszöböli ki ezt a normalizálhatóságot, ezért szerencsésebb a használata a szervezetek kontextusában is (Williams & Giuffre, 2011).

A (biológiai) nem, a társadalmi nem és a heteronormativitás létrehozta azokat a strukturákat, amelyek a nemek közötti egyenlőtlen viszonyért felelősek és amelyekben implicit vagy explicit elvárások fogalmazódnak meg a nőkkel kapcsolatban. Gregor (2018) rámutatott arra, hogy a magyar társadalomra ugyanúgy igaz, mint számos más társadalomra, hogy a nők felé, nemükből adódóan társadalmi elvárás a reprodukív és gondoskodó munka, amely legtöbbször fizetetlen munka vagy alulfizetett foglalkozás. Így a nők munkájával a férfiak szabadabban és könnyebben érvényesülhetnek a munkaerőpiacon és a szervezetekben. Ezt a nemi hierarchiát a kapitalista termelési mód még inkább felerősíti, így a nők alávetettsége még nagyobb (Gregor, 2018). Ezek az egyenlőtlenségi rendszerek a szervezetekben reprodukálódnak, például úgy, hogy a szervezeti hierarchiában magasabban inkább férfiak, illetve férfinak tartott munkavállalók (pl. menedzserek), míg az alacsonyabb hierarchikus szinten nők, illetve nőnek tartott munkavállalók dolgoznak (pl. titkárnők) (Acker, 2006). Emellett a nyelv is tükrözi a társadalmakban előforduló nemek közti hierarchiát, pl. kimutatható, hogy szakmai környezetben a nők kevesebbet beszélnek, mint a férfiak, illetve a férfiak többször közbevágnak mások beszédébe (Huszár, 2009).

Risman et al. (2018) hangsúlyozza, hogy a kapitalizmus jelen formája széleskörben épít a „szabad választás” diskurzusára, azonban, ha a strukturális egyenlőtlenségeket és a hatalmi viszonyokat figyelmen kívül hagyjuk, akkor végsősoron a nemek esszencializálásához jutunk, és a hierarchiát, akár tudunkon és akarattunk kívül, fenntartjuk. Így marad fenn a társadalmi nemek közötti hierarchikus munkamegosztás. Ez a munkamegosztás a szervezetekben is kialakul (Acker, 2006). Nagy (2014) rámutat arra, hogy bár sokszor a biológiát teszik felelőssé a nemek közötti munkamegosztásnak, ez sokkal inkább társadalmi

kényszerek és szokások eredménye, mint biológiai determinizmus. Ugyanakkor a társadalmi nemi szerepek a munkaerőpiacon is megjelennek és a nők nagy arányban végzik a reprodukcióhoz, gondoskodáshoz köthető munkákat (például takarító, óvodapedagógus, szociális munkás), amelyek tipikusan alacsonyabb presztízzsel bírnak és jelentősen alulfizetettek más munkákhoz képest, és a családon és közösségen belül is a nőkhöz kötődnek a gondoskodó és (ki)szolgáló feladatok. A gazdasági szektorok ezen részében a munkakörülmények is alulmaradnak, különösképpen az egészségügyben és az oktatásban, ahol nagyon magas a nők aránya (Gregor, 2018).

A nemek közötti hierarchiát tovább erősíti a különböző gazdasági helyzetek viszonya, amelyből adódóan nem csak a férfiakra, hanem a nőkre hárul a házimunka elvégzése, hanem a nők egymást is hierarchikus viszonyban tartják a gazdasági helyzet alapján, például azok a nők, akik anyagiilag megengedhetik maguknak, fizetésért cserébe átadják a házimunka és gondoskodás feladatait más, alacsonyabb osztálybeli, vagy a családon belül más pozícióban lévő személyeknek, többnyire nőknek (Gregor, 2018). Tehát végső soron olyan egyenlőtlenségi rendszerek alakulnak ki, amelyek egymást erősítik (Tatli & Özbilgin, 2012).

Nagy (2014) rámutat azokra az utóbbi időben a női és férfi nemi szerepekben bekövetkezett változásokra, amelyek azt a családmódellekben bekövetkező változást takarják, amelynek következtében a férfira nem csak, mint kenyérkeresőre és a nőre nem csak, mint a házimunka elvégzőjére lehet tekinteni. Az utóbbi években e helyett jellemzőbbé vált a kétkeresős család és az egykeresős, gyermekét egyedül nevelő nő. Ez a jelenség, szintén a nők munkaerőpiacon megjelenő arányának növekedését indukálja, azaz a nők életére nagyobb hatással voltak az utóbbi időszak társadalmi változásai (Nagy, 2014). Ezek a változások elsősorban arra vezethetők vissza, hogy a nők iskolázottsága jelentősen nőtt, így a munkaerőpiaci jelenlétük megerősödött. Emellett azonban van jelentősége a társadalompolitikai és attitűdváltozásoknak is. Az iskolázottság következményeként jelentkezik, hogy egyre több nő tart igényt a munkaerőpiac adta lehetőségekre, viszont ez befolyásolja a férfiaknak a hierarchiában betöltött fent ismertetett pozícióit is – közelít egymáshoz a két nem pozíciója. Ezzel szemben viszont a munkaerőpiacon a nőktől továbbra is elvárt a reprodukív és támogató munka elvégzése, abban az esetben is, ha egyébként nincs összefüggésben a munkájával, illetve a férfiaktól azt, hogy ne végezzen reprodukív, csak fizetett munkát. Ez összességében azt jelenti, hogy a férfiak és nők lehetőségei a munkaerőpiacon akár egyenlők is lehetnének, viszont a reprodukív és (ki)szolgáló munka jelenléte továbbra is egyenlőtlen és igazságtalan helyzetben tartja a társadalmi nemeket, abból adódóan, hogy a feladatmegosztás aránytalanul kedvezőtlen a nők számára. Ugyanakkor a munkaerőpiaci szexizmus a férfiakat is kizárja bizonyos munkakörökből (Nagy, 2014).

McFadden (2015) rámutat, hogy a transzneműség egy fontos specialitása, hogy a tranzíció több lépéses, akár időben jelentősen elnyúló folyamat lehet, ami akár a transznemű személy foglalkoztatását is befolyásolhatja. Emellett az is problémát okozhat, hogy korábbi tapasztala-

latokat, végzettségeket más néven tudja az egyén prezentálni, és emiatt döntenie kell, hogy felfedi-e a transzidentitását vagy inkább a korábbi tapasztalatait és végzettségeit elrejt, ez utóbbi esetben komoly karrierelőnytől és kompenzációtól eshet el. Továbbá statisztikailag kimutatható különbség van a transznemű és cisznemű tanulók között abban, hogy mennyit hiányoztak az iskolából. A transznemű tanulók sokszor a zaklatástól való félelem miatt hiányoztak iskoláikból. Ráadásul a transzneműség néhány munkaadóban azt a képzetet kelti, hogy a potenciális transznemű munkavállaló mentális problémákkal küzd (Collins et al., 2015; McFadden, 2020), így e munkavállalók kerülnek a munkahelyváltást, hogy ne kockáztassák az ezzel kapcsolatos előítéleteknek kitétségüket, illetve kerülnek az olyan munkákra, ahol sok emberrel találkoznak, akiknél a transzfőb viselkedés kiszámíthatatlan, így kezezik önálló, akár vállalkozói munkát választani (Bates et al., 2021; McFadden & Crowley-Henry, 2016). Jones (2021) rámutat arra, hogy a transznemű személyek munkanélkülisége háromszorosa a cisznemű személyekéhez képest, és közel 25%-a a transznemű munkavállalóknak transzidentitással összefüggésben került ki a munkahelyéről, emellett jelentős fizetési különbségeket is lehet mérni cisznemű és transznemű munkavállalók között. Ezen túl, a transznemű munkavállalók felénél megfigyelhető valamilyen munkahelyi hátrány kialakulása (Davidson, 2016).

A transzidentitás feltárása komoly dilemmát okoz, mivel a társasidentitás kohézióját is bonthatja egy munkahelyi közösségben a kibújás, és sokszor ezt nem akarják a transznemű munkavállalók magukra húzni, ugyanakkor a rejtőzködésnek hasonlóan súlyos következményei vannak mind a munkahelyi hatékonyságban, mind a társas viszonyokban, ahol az autentikus ént elrejt a munkavállaló (Jones, 2021). A cisznormativitás hegemoniája miatt az autentikus identitás teljes feltárása komoly feladat a transzneműek életében (Jones, 2021), amit tovább komplikál a nembináris identitás, ami ugyanúgy jelen van a transzgender identitások között harmadikként. Nembináris identitásúnak tekinthetők azok a személyek, akik a férfi-nő bináris lehetőségeket mindegyikét elutasítják, és magukat a bináris kategóriákon kívülre definiálják (Davidson, 2016; Darwin, 2020).

Ezeket a kérdéseket különösen érdekes megvizsgálni transznemű személyek szemszögéből, akik mind női, mind férfi szerepben vállaltak munkát. Ezért a kutatási kérdésünk egyrészt az, hogy milyen női és férfi szerepek jelennek meg a munkaerőpiacon és a szervezetekben a transznemű munkavállalók tapasztalatai szerint, másrészt érzékelnek-e különbségeket a nemek szempontjából a transznemű személyek az egyes munkakörökben. Az egyedi tapasztalatok megismerése kvalitatív adatgyűjtési technikát igényelt, így személyes, félig strukturált interjúk segítenek a probléma feltárásában.

## Kutatási módszer

Az első szerző az empirikus kutatás során félig strukturált mélyinterjúkat készített a magukat transznemű nőként vagy transznemű férfiként identifikáló személyekkel. E



kutatási formával egy kevésbé feltárt probléma vizsgálata vált lehetővé, ezért a mélyinterjúk segítették legjobban a téma mélyebb megértését. Az interjúk semleges környezetben (például kávézó) zajlottak vagy online videochaten, még a 2020. márciusi járványügyi intézkedések megtétele és pandémiát övező bezárások előtt. Az interjúkról hangfelvétel készült, amelyeket az utolsó interjú lefolytatását követően legépelte az első szerző.

Az interjúalanyok egy transznemű szervezet közösségi médiabeli online csoportjából lettek kiválasztva, akik önként jelentkezéssel vállalták a részvételt. Ahogy a cikk első részében utalás történt rá, a közösséggel kapcsolatos adatokhoz való hozzáférést megnehezíti a csoport rejtőkódése, viszont ebben a formában a csoport tagjai nyitottan álltak a megkereséshez. Ezt a nyitottságot valószínűleg az is befolyásolta, hogy kutatóként nem mint teljesen kívülálló személyként, hanem mint közösségi tagként tekintettek a kutatást végző interjúkészítőre a közösséghez tartozásából adódóan és korábbi csoporttagsága miatt, ugyanakkor az interjúalanyokkal semmilyen korábbi személyes kapcsolata nem volt. Ez azt a közös célt erősítette meg az interjúalanyokban, hogy a transzneműek helyzete érdekében zajlik a kutatás. Erre utalnak az interjúk során elhangzott megjegyzések, mint például: „*biztos neked sem könnyű ez a helyzet [az LMBT-személyekkel szembeni társadalmi intolerancia]*” (transznemű nő) vagy „*gondolom azért érdekel [a transzneműek munkaerőpiaci helyzete], mert téged is érint*” (transznemű nő).

Az interjúalanyok felkutatásánál fontos szempont volt, hogy olyan személyek jelentkezzenek, akik már rendelkeznek legalább néhány éves munkaerőpiaci tapasztalattal. A jelentkezők többsége a 23-30 éves korosztályból került ki, amely viszonylag alacsony átlagéletkornak tekinthető, azonban több éves munkaerőpiaci, illetve több munkahelyről származó tapasztalattal rendelkezett a legfiatalabb interjúalany is. A jelentkezők között azonban voltak olyan transznemű személyek is, akiknek egy évnél kevesebb tapasztalatuk volt, vagy kizárólag diákmunkásként dolgoztak az interjúkészítés időszakában, illetve előtt – ezen jelentkezőkkel nem készítettünk interjút.

lésre, amelyek elengedhetetlenek az empirikus kutatás releváns feldolgozásához.

Szexuális irányultságukat tekintve az interjúalanyok között szerepelt meleg, heteroszexuális és biszexuális. A nemi identitásuk, a szakirodalomnak megfelelően, független volt a szexuális orientációjuktól.

Négy személy az interjú időszakában vidéken vállalt munkát, a többiek Budapesten, viszont közülük már többen dolgoztak a fővároson kívül. Foglalkozásukat tekintve nagyon széles skálán mozognak, a munkakörök a nehéz fizikai munkától a szellemi munkáig például CNC-forgácsoló, stylist, pénzügyi tanácsadó, magántanár, személyi segítő, szoftverfejlesztő. Két személy két munkakörben is dolgozik, különböző területen, egyikük mindkettőben egyéni vállalkozóként. A munkában eltöltött idő mennyiségét és átlagát az olyan körülmények miatt nem lehet egyértelműen meghatározni, mint például a két vagy több párhuzamos időben végzett munka, a bejelentetlen állások vagy a diákmunka jelentősége.

Négy interjúalany a hivatalos irataiban már megváltoztatta a nevét és nemét a születésekor anyakönyvezettől eltérőre, ketten még valamilyen okból kifolyólag nem adtak be nem- és névváltoztatási kérelmet, de tervezik a későbbiekben, öten már benyújtották a kérvényt, viszont még nem kaptak választ. Az interjúalanyok kutatási szempontból releváns adatait az 1. táblázatban foglaljuk össze.

A legépelte szövegeket manuálisan elemeztük. Első lépésként jelentéskondenzáció után jelentéskategorizációt végeztünk (Kvale, 1996), majd strukturáltuk és az interjúk során elindult interpretációkat továbbfejlesztettük vagy éppen elvetettük. A kutatási kérdések szempontjából releváns válaszokat (emerging concepts) kiemelten kezeltük, és a szakirodalommal összevetve arra törekedtünk, hogy megtaláljuk azokat a tartalmakat, amelyek az eddigi publikációkhoz képest újdonságnak számítanak. Végül témák szerint rendeztük az eredményeket, értelmeztük (Gehman et al., 2018) és összevetettük a szakirodalommal, és az alábbiakban bemutatjuk.

1. táblázat

Az interjúalanyok kutatási szempontból lényeges adatainak összesítése

Születéskor anyakönyvezett adatait megváltoztatta (4 fő)		Beadott nem- és névváltoztatási kérelmet (eredménytelenül) (5 fő)		Nem adott be nem- és névváltoztatási kérelmet (2 fő)		Összesen
2 nő	2 férfi	1 nő	4 férfi	0 nő	2 férfi	11 fő
Folyamatban lévő hormonterápia (9 fő)		Nincs folyamatban hormonterápia (2 fő)		Összesen		
3 nő	6 férfi	0 nő	2 férfi	11 fő		

Forrás: saját szerkesztés

A legrövidebb interjú 36 perces, a leghosszabb 102 perces, az interjúk átlagos időtartama 79 perc volt. Az interjúkon három transznemű nő és nyolc transznemű férfi vett részt, azaz összesen tizenegy interjúalany volt.

Az interjúalanyok egy viszonylag alacsony létszámú és zárt közösség köréből kerültek ki, ezért a beazonosíthatóság érdekében csak olyan információk kerülnek köz-

## Empirikus eredmények

Az empirikus kutatás eredményei szerint (1) a munkaerőpiac szereplői a nőket és a férfiakat eltérően ítélik meg, (2) a megkérdezettek személyesen elutasítják a nemek bináris rendszerét, és a saját tapasztalataik alapján a munkaköröket nemsemlegesnek (gendersemlegesnek) tartják. Ezen



két fő téma mentén – melyen belül kilenc kisebb, specifikusabb jelenség rajzolódott ki – mutatjuk be a mélyinterjúk és a szakirodalom összevetését. Az interjúk során felmerült témákat a 2. táblázat foglalja össze.

*nem volt probléma, mások számára nem derült ki” (transznemű férfi).*

Az interjúalanyok többségének pozitív tapasztalata (is) van a jelenlegi vagy régebbi munkahelyen

2. táblázat

**Az interjúk során felmerült témák**

A munkaerőpiac szereplői által a nők és férfiak eltérő megítélése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megszólítás</li> <li>• köszönés, kommunikáció, viselkedés</li> <li>• potenciális szexuális partnerként kezelés</li> </ul>
Személyes viszonyulás a nemi szerepekhez – a nemek bináris rendszerének megkérdőjelezése, a megtapasztalt munkakörök gendersemlegesnek észlése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• genderspektrum</li> <li>• LMBT-munkakörök</li> <li>• gendersemleges munkakörök</li> <li>• nemek szerint meghatározott munkakörök</li> <li>• akadályozó tényezők</li> <li>• érdeklődési körök</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

**A munkaerőpiac szereplői által a nők és férfiak eltérő megítélése**

Az interjúk alapján a transzneműek leginkább a személyes interakciók alapján érzékelik, hogy nőként és férfiként eltérő normákat alkalmaznak velük szemben a munkakörnyezetükben jelenlévők. Más megnyilvánulásokat tapasztaltak kollégáik részéről abban az esetben, ha nőként, és mást akkor, ha férfiként azonosítják őket, mely érzékelhető (1) megszólításkor, (2) köszönéskor, a kommunikáció módjában és a viselkedésben. A különböző nemek felé mutatott viselkedésben az is kitűnik, hogy a női kollégákhoz nem csak a munkatársi kapcsolat kötődhet, hanem gyakran (3) potenciális szexuális partnerként tekintenek rájuk.

- (1) A legszembetűnőbb megnyilvánulása, hogy milyen nemüként viszonyulnak a transzneműekhez a munkahelyükön, hogy milyen néven szólítják a munkakörnyezetében. Ez azért is lényeges szempont, mert a nem- és névváltoztatási kérelmek elbírálásának felfüggesztése miatt nyolc interjúalany még nem tudta megváltoztatni a hivatalos irataiban szereplő nevét és nemét (viszont tervezi és fontos számára ez a tényező), ezért arra is utalhat a megszólítás, hogy a transzneműséggel szemben toleránsak a szervezet tagjai és elfogadják a választott nevet vagy elutasítók és csak a hivatalos iratokban szereplő nevet használják. A legtöbb interjúalany még nem tudta az irataiban megváltoztatni a nevét, viszont ennek ellenére többeket a választott néven szólítanak a munkakörnyezetükben. Valamennyiük szerint megoldható lenne, hogy egy munkahelyen ne derüljön ki a transznemű személyek születéskor anyakönyvezett neve – azokon a munkatársakon kívül, akik a munkaviszonyhoz szükséges iratok ügyintézésében részt vesznek: *„a HR-nek bizalmasan kellene kezelnie, csak valószínűleg kevés ilyen hely van”* (transz nő). Több tapasztalat is volt azzal kapcsolatban, hogy ez megvalósítható: *„elkérték a középiskolai bizonyítványom; abban az eredeti nevem van, de*

a megszólítással kapcsolatban: *„volt olyan is, aki magától kezdett el így [a választott néven] hívni, meg sem kértem rá”* (transzférfi). Azonban ez általában inkább azokban az esetekben valósult meg, amikor a munkahelyen már belépéskor tudtak a transzneműség tényéről: *„már az interjún is a választott nevemen szólítottak, azt mondták, az a név lesz, amit kérek”* (transznemű férfi). Viszont amikor már fennálló munkaviszony alatt kérték, hogy szólítsák más néven, mint amit eddig használtak, megoszlottak a tapasztalatok: *„azt mondták, persze, átírják, még meg is kérdezték, hogy miért nem szóltam hamarabb”* (transznemű férfi), *„mondta is [a műszakvezető], hogy csak akkor fog úgy szólítani, ha hivatalosan is megváltoztatom”* (transz férfi). Leggyakrabban egyfajta folyamatként írták le az áttérést a választott névre, melynek az elején voltak problémák, nézeteltérések, *„eleinte, mintha elfelejtették volna”* (transznemű férfi). Ezzel párhuzamosan arra is történtek utalások, hogy a munkahelyen kívül is hasonló a helyzet: *„a régi ismerősök kevésbé toleránsak, akik végignézték az életed, mint akik már így ismernek meg”* (transznemű nő). Két transznemű férfi arról számolt be, hogy munkatársaik kerülték a konkrét névhasználatot – megszólításként használták például a *„Figyelj már!”* vagy *„Hahó!”* kifejezéseket, illetve megszólítás helyett csak szemkontaktust próbáltak létesíteni vagy valamilyen gendersemleges beceneven vagy vezetékneven szólították a transznemű munkatársukat.

Egy transz nőnek volt már tapasztalata a munkája során, amikor „she”-ként utaltak rá kollégái. Ezzel kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy például a magyar nyelvben előfordulhat (több interjúalany elmondása alapján), hogy a „párom” szóval utalnak a munkahelyükön az azonos nemű partnerek egymásra vagy a transz partnerekre.

- (2) A második leggyakoribb megjelenése annak, hogy milyen nemüként viszonyulnak az interjúalanyokhoz, a köszönés, a munkához nem feltétlenül kö-

tődő kommunikáció és a transznemű személy felé közvetített viselkedés. A kézfogással történő köszönés a kultúránkban, egyértelmű jelölése, hogy a személyt férfiként identifikálják – eltekintve például a bemutatkozástól. Néhány férfi interjúalany azt is észrevette, hogy például a férfiak általában az egy helyiségben dolgozó nőknek kollektíven („*Sziasztok!*”), viszont férfitársaiknak külön-külön köszönnek, illetve kezét fogják velük.

A munkahelyi, de a munkavégzéshez nem közvetlenül kapcsolódó kommunikáció és viselkedés jellemzőit úgy írták körül, ahogy azok a férfiak (és néhány esetben a nők) nőkhöz való hozzáállásában általánosságban megfigyelhetők. Azaz, nem csak saját maguk tapasztalták, illetve tapasztalták, amikor nőként viszonyulnak hozzájuk, hanem általában, más nőkre külső szemlélőként tekintve is hasonló a tapasztalatuk. A másik fél által férfinek tekintett transznemű férfiakkal való kommunikációban a beszélgetést „*tárgyilagosabbnak*”, „*lényegretörőbbnek*” érezték az interjúalanyok. Viszont ugyanazok az interjúalanyok női szerepben úgy érezték, hogy „*a férfiak alacsonyabbrendűként kezelik a nőket*”, „*lekezelően viselkednek*” velük (transz férfiak). Szintén főként a transz férfiak érezték úgy, hogy ha munkahelyükön férfi szerepet töltenek be, akkor jobban figyelnek rájuk beszéd közben – szemkontaktust teremtenek velük, kevésbé vágnak a szavukba, nagyobb hatása van a véleményüknek, gyakrabban fogadják meg tanácsikat, elismerik a véleményüket, illetve kevesebbet „*csevegnek*” velük, mintha nőknek tekintik őket.

Az interjúk elmondása szerint a munkahelyi általános, nőkkel viselkedés alapján a nőknek „*nem adnak elég teret megnyilvánulni*”, illetve a nők „*nem tudnak annyira érvényesülni*” (transznemű férfiak női kollégáikról). Lényeges szempontként merült fel szinte minden interjúalanyánál, hogy nőként elvárták tőlük olyan feladatok teljesítését is, ami nem tartozott a munkakörükbe: „*elvárták, hogy kiszolgáljam a férfiakat*” (transz férfi), „*következetesen én hordtam ki az üdítőket*” (transznemű nő), ezzel szemben „*a férfiak több szünetet tarthatnak*”, „*ugyanannyi munkáért a férfiakat megbecsülik*” (transz férfiak).

- (3) Transz férfiak arról számoltak be, hogy a munkahelyükön (is) inkább „*potenciális szexuális partnerként*” tekintettek rájuk férfi kollégáik, mint munkatársként vagy barátként, amikor nem tudtak transzneműségükről és nőként viszonyultak hozzájuk. Azonban minél maszkulinabbá vált a megjelenésük, annál kevesebb férfi munkatársuk maradt velük közelebbi, baráti viszonyban: „*nem kezdeményeznek beszélgetést, viszont aki tényleg csak barátnak tekintett, az továbbra is a barátom*” (transz férfi). Ez azokban az esetekben is megfigyelhető volt, amikor nem feltétlenül tudtak a transzneműségükről, csak a külső megjelenésük alapján maszkulinnak tartották az érintett személyt. Néhány

transznemű férfi interjúalany úgy érzi, munkatársainak nehézséget okoz nőként vagy férfiként viszonyulni hozzá, „*nem tudják eldönteni*” melyik nem szerint kezeljék, ezért gyakran, hogy elkerüljék a férfi vagy nő jelzőket, az identitásukat valamilyen kiegészítő jelzővel nevezik meg: „*leszbikus nőnek*”, „*lányokkal barátkozó meleg srácnak*” vagy „*nem férfinak, hanem kisfiúnak*” sorolják be őket. Azaz, a szexuális irányultsággal vagy életkorral magyarázzák az átlagostól eltérő nemi identitást, mely nem ritka jelenség: gyakran összerosódik a szexuális irányultság és nemi identitás meghatározása annak ellenére, hogy a nem feltétlenül van összefüggés a két tényező között.

### Személyes viszonyulás a nemi szerepekhez – a nemek bináris rendszerének megkérdőjelezése, a megtapasztalt munkakörök gendersemlegesnek észlelése

Az interjúk során felmerült egyrészt a saját identitás, másrészt a munkakörök és a hobbik társadalmi szintű „*férfinak*” és „*nőiesnek*” definiálása. Emellett a maszkulin és feminin identitást nem férfiak és nők csoportjára osztva jellemezték, hanem egy (4) spektrummal leírhatóként. Az (5) „*LMBT-barátnak vélt*” munkakörök a kutatás interjúalanyaival nem hozhatók összefüggésbe. Emellett saját munkaköreiket (6) inkább gendersemlegesnek tartják és ehhez köthetően (7) munkakörök nemek szerinti felosztásáról egybehangzó erős egyet nem értés tükröződött a válaszokból. A munkához köthetően két esetben (8) akadályok is megjelentek a tranzíció hatásaként. A nemi szerepekhez való viszonyulásban érdekes eredmény, hogy a saját munkaköröket nem, viszont a (9) saját hobbikat és érdeklődési köröket a nemi identitásuknak megfelelőnek ítélték meg az interjúalanyok.

- (4) A nemi szerepekhez való viszonyulásban fontos tényező, hogy magukat az interjúalanyok milyen nemi szerepben képzelik el, nőnek vagy férfinak azonosítják magukat. Az interjúalanyok, akik magukat transznemű nőként vagy transznemű férfiként azonosítják, elvetették a bináris kategóriákat, hanem inkább spektrumként határozzák meg, melynek valamelyik végéhez közelebb állnak, viszont nem a két végpont valamelyikén helyezkednek el: „*teljesen úgysem leszek nő*” (transz nő), „*sosem leszek igazi férfi, megváltoztathatatlan különbségek vannak*” (transznemű férfi). A történelem során alakult ki a társadalmi nem dichotóm változóként való értelmezése nem jellemző közöttük. A bináris rendszer két végétől való eltérést különbözően élik meg a férfiak, mint a nők – a transz férfiak esetében inkább pozitívként jelent meg az eltérés: „*sokkal empatikusabb vagyok, mint egy átlag férfi*”, „*jobban megértem a nőket, szokták is mondani, hogy bárcsak minden férfi ilyen lenne*”. A transznemű nők többségében nehézségként tapasztalták ezt az eltérést: „*a transz srácoknak sokkal könnyebb, mint nekünk, nálunk a hormon sem tud olyan eredményt elérni, mert valamit már nem*

lehet visszacsinálni”. Ez az állítás nem alaptalan, a szakirodalom is megemlíti, hogy a transznemű nők rendelkezhetnek olyan másodlagos nemi jellemzőkkel, melyet a hormonterápia nem minden esetben tud befolyásolni, például a hangmagasságot vagy ádámcsutka jelenlétét. Ahogy az egyik transznemű nő is megemlítette: „*az, hogy így nézek ki, két dolgon múlik: jók az adottságaim és tele vagyok pénzzel*” – utalva ezzel arra, hogy magát passingnek tartja, amely kifejezés azokat transzneműeket takarja, akik a külső megítélők szerint megjelenésükben a nemi identitásuk szerinti nemre hasonlítanak jobban, tehát az interjúalany esetében inkább nőnek feltételezik. Fontos szempont az anyagi helyzet, mivel a különböző pénzért megvásárolható kezelések tudják befolyásolni a külső megjelenést, viszont ez nem mindenki számára hozzáférhető pénzügyi szempontból.

- (5) Az a társadalmi megítélés, hogy mi tekinthető feminin vagy maskulin munkakörnek, néhány esetben a pályaválasztást is befolyásolta: „*ha nem fiúnak lát a közösségem, akkor nem lenne az, hogy eljutok idáig [egy férfiasnak tartott munkakör magas pozíciójába]*” (transz nő), „*szívesen tanulnék hegesztőnek, még „nőként” [műtét, nem- és névváltoztatás előtt] is tanultam volna, csak abban az időben nem így működött*”, szakma helyett ezért az érettségit választotta a transznemű férfi interjúalany. A szakirodalmak szerint az LGBT-emberek pályaválasztását gyakran befolyásolja identitásuk: akár abban is, hogy inkább olyan pályát választanak, amely megfelel a homofób és szexista sztereotípiáknak. Kutatások szerint valóban nyitottabban fogadják egyes munkakörökben az LGBT-személyeket, például a meleg férfiakat a művészettel kapcsolatos munkakörökben, illetve a fodrász szakmában. Az olyan munkaköröket biztonságosabbnak ítélik meg saját maguk számára, amelyekben vélhetően több queer identitású személy dolgozik. Az is előfordul, hogy szexuális irányultságuk vagy nemi identitásuk miatt a cisznemű, heteroszexuális emberek alkalmatlannak találják az LGBT-eket, vagy akár az LGBT-emberek önmagukat bizonyos munkakörök betöltésére – különösen a gyerekekkel kapcsolatba hozható munkakörökben. Ennek ellenére a kutatásban részt vevő interjúalanyok munkaköreik rendkívül széles körben oszlanak el, nem koncentrálnak hasonló foglalkozások köré.
- (6) Az interjúalanyok munkaköreik két csoportba sorolhatók: az egyik típus, amely munkakörökben megközelítőleg egyenlő a nők és férfiak aránya, a másik pedig, ahol jelentősen nagyobb valamelyik nem képviselőinek száma. Ez azért lényeges szempont, mert minden interjúalany, köztük az olyan munkahelyen, munkakörben vagy szektorban dolgozók is, ahol túlnyomó többségben dolgoznak nők vagy férfiak, úgy ítélték meg saját munkakörüket, hogy az gendersemleges: „*nőiesnek számít (az asszisztensi munkakör), de ez hülyeség*” (transz férfi),

„*bullshit, hogy a nőknek kevésbé van igénye erre az absztrakt gondolkodásra (ami szükséges a programozói munkakörhöz)*” (transznemű nő). Abban is egyértelmű eredményt mutatott a kutatás, hogy negatív hatással van a nemek szerinti megkülönböztetés, ezért inkább az egyén kompetenciáit kellene figyelembe venni, nem pedig a neméhez társított feltételezéseket az interjúalanyok elmondása szerint: „*emberként várjanak el valamit, ne férfiként vagy nőként*” (transz férfi), viszont jelenleg még „*a magánélet jobban meghatároz, mint a termelékenység*” (transznemű férfi), hangsúlyozva, hogy a munka szerinte gendersemleges.

- (7) Valószínűleg számításba kerülnek a genderszerepekhez társított tulajdonságok alapján női vagy férfimunkáknak tekintett feladatkörök abban, hogy az interjúalanyok úgy érzékelik, nem a nemük szerint kellene meghatározni az egyes munkaköröket. Ennek ellenére mindenki tapasztalt arra utaló jeleket, hogy bizonyos szakmák és munkakörök társadalmi megítélés alapján nőiesnek vagy férfiasnak tekinthető – nemi szerepekhez köthető. Az egyik női interjúalany szerint a marketing befolyásolja, hogy mit tart a társadalom férfiasnak, illetve nőiesnek: „*történelmi okai vannak, hogy ez férfi terület lett: eldöntötték, utána az ipar arra állt rá, hogy férfias legyen*”.
- (8) A tranzíció folyamatának vannak fizikai, pszichológiai és érzelmi vonatkozásai is akár pozitív, akár negatív értelemben, amelyek hatással lehetnek közvetlenül a munkavégzésre vagy a pedig magánéletre, mely közvetetten van hatással a munkára. Két transznemű nő említette, hogy a hormonterápia miatt érezte magán olyan változást, amely a munkájára is hatással van, a többi interjúalany úgy érzi, nem változott az elvégzett munkájának minősége a tranzíció során. Egyik esetben a nehéz fizikai munkát végző személy a fizikai erejének csökkenése miatt: „*jelentős izomtömeget vesztem a HRT hatására*” – mindemellett saját meglátása szerint ugyanolyan jól el tudja látni a munkáját, mint férfi kollégái. A másik személynek pedig nagyobb érzelmi megterhelést jelentenek a vezetői feladatok ellátása, ezért kevesebbet is vállal.
- (9) Bár a munkák esetében egyértelmű konszenzus volt abban, hogy nem tekintik a munkakörüket nőiesnek vagy férfiasnak, a hobbik tekintetében megjelentek olyan vélemények, hogy azt nőiesnek vagy férfiasnak tartják. Többségében arról számoltak be az interjúalanyok, hogy jobban érdeklik a társadalmilag a nemi identitásához köthető hobbik, tehát a transznemű nőket a nőiesnek vélt (például a romantikus filmek, szépségápolás), a transznemű férfiakat a férfiasnak ítélt tevékenységek (például a küzdősportok, motorok). Emellett komfortosabban is érzik magukat ezekben, illetve a férfiak úgy gondolják, transznemű férfiként jobban teljesítenek a férfiasnak tartott szerepekben, mint a cisznemű nők „*dzsúdóztam abban elég jó voltam, nem lett*



*volna fair, ha nők ellen állítanak ki” (transz nemű férfi). Viszont a munkakörök nemek szerinti kategorizálásához hasonlóan többen megjegyezték, hogy saját maguk nem tartják valamelyik nem számára megfelelőbbnek az általuk kedvelt és komfortosnak érzett hobbikat: „gyerekkorom óta odavagyok az autókért, erre mindenki azt mondaná, hogy férfias, de ettől nem leszek kevésbé nő” (transz nő).*

## Diszkusszió és konklúzió

Összességében az interjúk alapján elmondható, hogy a transz nemű nők és transz nemű férfiak az életük különböző szakaszaiban (a tranzíció folyamatától és szakaszaitól függően) megtapasztalhatják a női és a férfi munkaerőpiaci nemi szerepeket is. Ugyanaz a személy ugyanabban, vagy más munkakörben eltérő elvárásokkal találkozik nőként és másokkal férfiként. A két szerep jól elkülöníthető – az interjúalanyok érzékelik például a kommunikáció alapján, hogy éppen nőként vagy férfiként (vagy esetenként más genderként) viszonyulnak hozzájuk a munkaerőpiac szereplői (Huszár, 2008).

Az interjúkból jól látható, hogy a nők felé támasztott elvárások sok esetben nem csak a munkakörből erednek vagy munkaviszonyhoz kapcsolódnak, hanem a biológiai nemhez társított társadalmi nemi szerephez kötött elvárásokhoz, amelyek többségében a fizetetlen reprodukív munka elvégzését jelentik (Gregor, 2018; Nagy, 2014). Ez az eredmény arra utal, hogy a nemek tekintetében jelentős egyenlőtlenség tapasztalható a munkaerőpiacon, mely nem csak a transz neműekkel szemben jelenhet meg, hanem a cisz nemű nők és férfiak is érintettek lehetnek benne, viszont a cisz neműeknek általában nincs lehetőségük személyes tapasztalataik alapján az összehasonlításra. Összességében tehát, az elméleti keretben bemutatott nemek felé irányuló elvárásrendszer, amely a férfiakat általában kedvezőbb, a nőket kedvezőtlenebb helyzetbe sodorja (Gregor, 2018; Nagy, 2014), megfigyelhető az empirikus kutatási eredményekben is.

A társadalmi nemekhez kötött normák a biológiai nemet veszik alapul, mint különbséget és arra alapozzák az eltérő szerepeket. A kutatás fókuszában viszont egy olyan közösség áll, akinek a társadalmi és a biológiai neme eltér egymástól, ezért az eredmények jól mutatják, hogy a biológiai nemet nem tekinthetjük meghatározó tényezőnek az egyéntől elvárt tulajdonságokban. Azok a transz nemű nők, akik biológiai nemük szerint férfiként születtek, de nőként élnek, tapasztalják a női genderszerepeket és azokhoz a transz nemű férfiakhoz, akiket születésükkor nőként anyakönyvezték, a férfi nemi szerepekkel azonos tulajdonságokat társítanak a környezetükben élők. Ez azt mutatja, hogy a biológiai nemhez kötött tulajdonságok nem feltétlenül a biológiai nemből adódnak, sokkal inkább társadalmilag konstruált nemi szerepekből. A szakirodalom szerint a nemekhez kötést tekinthetjük társadalmi konstrukciónak, ezért egyénileg eltérő, hogy mik a személyes érdeklődési körök és mik az egyéni kompetenciák, amelyek nem függenek a társadalmi nemtől. Ehhez kapcsolódóan, a szakirodalom azt is megemlíti a nőiesnek tartott

munkák alacsony bérszínvonalára (Gregor, 2018) mellett, hogy az LMFT-személyek cisz nemű és heteroszexuálisokhoz viszonyított fizetése is alacsonyabb lehet (Ozeren, 2014).

Főként a transz nemű férfiak meglátásaiból vonható le a következtetés, hogy a nők vagy adott esetben a nőnek vélt transz férfiak, a munkahelyükön szexuálisan kiszolgáltatott helyzetben vannak férfi munkatársaik által a tekintetben, hogy (nem feltétlenül explicit) szexuális közeledést tapasztalhatnak. Az egyenlőtlenségi rendszerek egyértelműen megjelennek a szervezetekben: a nők sok szempontból alárendeltnek a férfiakhoz képest (Acker, 2006). Gregor (2018) és Nagy (2014) is egyetért abban, hogy a munkaerőpiaci és társadalmi struktúrák egyenlőtlenek a nemekkel szemben, ezért kialakultak olyan munkakörök, melyeket a társadalom nőiesnek vagy férfiasnak tart. Bár a kutatás nem érinti a pénzügyi szempontokat, a szakirodalom arra is rámutat, hogy a nőiesnek vélt munkakörök a legtöbb esetben alacsony presztízzsel járnak és rosszabb munkakörülményeket foglalnak magukba (Gregor, 2018; Nagy, 2014).

Korábbi kutatások szerint a transz neműek körében az is okozhat munkaerőpiaci nehézségeket, hogy az érintett személyek tapasztalatlanok tűnnek amiatt, hogy nem vállalnak fel bizonyos nőiesnek vagy férfiasnak ítélt munkatapasztalatokat annak érdekében, hogy ne derüljön ki transz neműségük: például egy transz nemű férfi a nőiesnek vélt korábbi munkaköreit nem tünteti fel az önéletrajzában, ezáltal nem feltételezhetik róla, hogy korábban „nőként élt”, viszont ezzel a módszerrel kevesebb tapasztalatot tud felmutatni (Beauregard et al., 2018).

Amellett, hogy a transz nemű munkavállalók érzékelik a nemek alapján megkülönböztetett normarendszereket, munkaköreiket nem tekintik nőiesnek vagy férfiasnak – inkább gendersemlegesnek, akkor sem, ha azokban szignifikánsan magasabb a férfiak vagy a nők aránya. Abban a tekintetben, hogy az interjúalanyok munkaköreit többségükben nőiesnek vagy férfiasnak nevezhetjük, arra enged következtetni, hogy a munkakörök nemek szerinti felosztása rendkívül korlátozó. A nemek spektrumként való leírását a szakirodalom is ismerteti, amelyre példa a *gender continuum theory*, emellett a transz neműek identitásának jellemzésére más modell is alkalmazható (Monro, 2005), illetve a kettős felosztáson kívül eső identitások is megfigyelhetők (Richards et al., 2016). Mindössze két esetben tapasztalták interjúalanyok, hogy a születésükkel ellenkező nem képviselőjeként akadályokba ütköznek a munkavégzés során, amelyet korábban, a nemváltás előtt nem tapasztaltak: transz nők esetében a fizikai teherbírási és állóképesség csökkent a hormonterápia hatására. Az interjúalanyok munkaköreik nem (vagy csak nagyon alacsony számban) tekinthetőek a szakirodalom által LMFT-barátnak tartott pozícióknak. Ez jelezheti azt, hogy ugyanolyan korlátozó lehet LMFT-munkakörnek nevezni egy foglalkozást, mint női vagy férfimunkának, hiszen az LMFT-közösség, akárcsak a nők vagy a férfiak csoportja, jóval sokszínűbb annál, mint hogy a biológiai nem, a társadalmi nem vagy a szexuális orientáció alapján az egyénekhez kössük az egyes munkaköröket.



A transznemű személyek saját identitásukat az „átlagos” férfitől és az „átlagos” nőtől valamennyire eltérőnek határozzák meg, mely összhangban áll a queerelmélet azon kijelentésével, hogy a társadalmi nem és identitás sokkal fluidabb, mint azt a bináris rendszer mutatná és ki tudná fejezni (Jagose, 2003). Az átlagostól eltérést a munkaerőpiaci kilátásokban inkább nehézségként, viszont a személyiségben és a magánéletben inkább pozitívumként tekintik. A nehézséget az okozza, hogy a társadalom, a nemi binaritása miatt, a nőtől és férfitől valamennyire eltérő identitásokra devianciaként tekint. Ez cisznormativitásából adódóan egyrészt kirekesztő, másrészt korlátozza a különböző identitások láthatóságát.

A közösség rossz társadalmi helyzetére utal az is, hogy többen inkább a rejtőzködést (Beauregard et al., 2018) és annak nehézségeit (például tabutémák és hazugságok) választanák (azaz úgy élnének szívesebben, hogy a környezetük ciszneműnek felételezi őket), ahelyett, hogy az identitásukat (többnyire) nyíltan kommunikálják a külvilág felé.

Szinte mindenki a bevezetésben felvázolt jelenlegi helyzetet, a nem- és névváltoztatási kérelmek elbírálásának felfüggesztését nevezte meg a transzneműek legátfogóbb problémájának. Az interjúk készítése óta viszont további korlátozó törvényt fogadtak el, azaz a jogszabályok kifejezetten korlátozzák, hogy a transzneműek számára a nemi identitásuknak megfelelő okmányokat állítsanak ki. Ez a diszkriminatív lépés a gyakorlatban azt jelenti, hogy transznemű személyeknek az identitásuknak megfelelő megjelenés mellett egyáltalán nem lesz lehetőségük arra, hogy azzal összhangban lévő személyes okmányokkal rendelkezzenek, ezért saját döntésükön kívül kényszerítve vannak arra, hogy látható transzként éljenek. Ez nem csak a munkaerőpiacon, de például az egészségügyi ellátások vagy az igazságszolgáltatás esetében is előre beláthatatlan problémákat fog okozni.

Bár a transzneműeknek, mint a többségtől eltérő identitású emberek közösségének, hátrányos helyzetük egy mélyebb, strukturális problémából adódik, nem önmagában a társadalmi szinten megjelenő transzfóbiából. Viszont, mint munkaerőpiacra vonatkozó és azon belül az egyes munkahelyeket érintő kutatásokból kiemelhető néhány példa azokra a fejlesztendő területekre, melyek a szervezeteket érintik, és amelyek a szervezetek feladatai lehetnek, hogy az LMBT-emberek érdekeit képviseljék. Ezzel hangot és láthatóságot adhatnak a közösség számára, ami javítja a munkaerőpiaci esélyeiket és életkörülményeiket (Beauregard et al., 2018; McFadden, 2015).

A transzneműek gyakran a rejtőzködést választják inkább, viszont jelentős hatása van annak, ha egy kisebbségi közösség látható a kutatások számára (Beauregard et al., 2018). Sokan nem igényelnék az intolerancia okozta problémák megkönnyítésére, hogy a munkahelyük kifejezetten transzbarátnak tüntesse fel magát a külvilág felé (Williams & Giuffre, 2011), ugyanakkor az interjúalanyok megfogalmaztak néhány fejlesztési javaslatot a szervezetek számára, melyek javítanának a transz munkavállalók munkahelyi tapasztalatain. Ilyenek például a telephelyre kihelyezett szírványzászló, vagy az üzlet ajtajára ra-

gasztott LMBT-barát helyet jelölő matrica. Javasolják továbbá az álláshirdetéseknél feltüntetni, hogy az állásokra nemi identitástól (esetleg szexuális orientációtól) függetlenül bárkit szívesen fogad a szervezet. Az egyik, hogy a szervezeti kultúrából adódóan legyen lehetőség arra, hogy még a hivatalos névváltás előtt a választott néven szólítsák a munkakörnyezet tagjai. Amint a szakirodalom is bemutatta, a transzneműek munkahelyi körülményeiben az egyik legnehezebb tényező az öltöző- és mosdóhasználat, melyek nemek szerint vannak felosztva. Alapesetben az interjúalanyok számára az lenne a megfelelő, ha a nemi identitásuknak megfelelő helyet tudják használni, viszont vannak olyan helyzetek, amikor egyik jelölés sem komfortos vagy az érintett személy, vagy a munkatársak számára. Ilyenkor a gendersemleges vagy egy harmadik jelölés szerinti helyiségeket gondolják megoldásnak.

Bár a kutatás korlátai között említhető, hogy a mintát nem tekinthetjük reprezentatívnak a Magyarországon foglalkoztatott transzneműek közösségére nézve, illetve fiatalabb munkavállalók dominanciája a mintában, a válaszadók nagyobb aránya azonosította magát transznemű férfinek, továbbá nem szerepelt magát *non-binary*-nek definiáló egyén (Darwin, 2020), és foglalkozásokra nézve sem egyenletes az eloszlás, a fizikai munkát végzők jelentős kisebbségben voltak a válaszadók között, ezzel együtt gazdag és szerteágazó empirikus eredmények születtek, amit későbbi kutatásokkal tovább lehet árnyalni. Például az LMBT-közösség diverzitása miatt több jövőbeli kutatás témáját adhatják a cisznemű és heteroszexuálistól eltérő emberek egyes csoportjai. További LMBT-személyeket érintő, identitást alapul vevő kutatásokban érdemes lehet külön vizsgálni a férfiakat és a nőket, a nemeket illető sztereotípiák és előítéletek tekintetében – tekintve például, hogy a leszbikus és biszexuális nők a nemükkel és a szexuális irányultságukkal kapcsolatos sztereotípiák miatt is hátrányban szenvednek (Gedro, 2010) –, illetve a nemek bináris rendszerén kívüli identitással azonosuló személyekre is figyelmet fordítani, mely szintén kevésbé vizsgált téma, a bináris rendszer elterjedtségéből adódóan (Darwin, 2020). Szexuális irányultság szempontjából is több kérdés merülhet fel, például a biszexualitás megkérdőjelezéséből eredő diszkrimináció, mely az LMBT-közösségen belül is gyakori jelenség (McFadden, 2015).

## Felhasznált irodalom

- Acker J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.  
<https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Anteby, M. & Anderson, C. (2014). The shifting landscape of LGBT organizational research. *Research in Organizational Behaviour*, 34, 3-25.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.08.001>
- Beauregard, T. A., Arevshatian, L., Booth, J. E. & Whittle, S. (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1234503>

- Bendl, R., Hofmann, R. (2016). Queer Perspectives Fueling Diversity Management Discourse: Theoretical and Empirical-Based Reflections. In *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (pp. 1-30). Oxford: OUP. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.4>
- Blackman, L. (2009). The Re-Making of Sexual Kinds: Queer Subjects and the Limits of Representation. *Journal of Lesbian Studies*, 13(2), 122-135. <https://doi.org/10.1080/10894160802695312>
- Collins, J. C., McFadden, C., Rocco, T. S., & Mathis, M. K. (2015). The problem of transgender marginalization and exclusion: Critical actions for human resource development. *Human Resource Development Review*, 14(2), 205–226. <https://doi.org/10.1177/1534484315581755>
- Connell, C. (2010). Doing, undoing, or redoing gender? Learning from the workplace experiences of transpeople. *Gender & Society*, 24(1), 31–55. <https://doi.org/10.1177/0891243209356429>
- Csányi, G., Gagy, Á. & Kerékgyártó, Á. (2018). Társadalmi reprodukció. Az élet újratermelése a kapitalizmusban. *Fordulat: Társadalomelméleti Folyóirat*, 24(2), 5-29. [http://fordulat.net/pdf/24/FORDULAT24\\_T%C3%81RSADALMI%20REPRODUKCI%C3%93%20AZ%20%C3%89LET%20%C3%9AJRATERMEL%C3%89SE%20A%20KAPITALIZMUSBAN\\_CS%C3%81NYI\\_GAGYI\\_KER%C3%89KGY%C3%81RT%C3%93.pdf](http://fordulat.net/pdf/24/FORDULAT24_T%C3%81RSADALMI%20REPRODUKCI%C3%93%20AZ%20%C3%89LET%20%C3%9AJRATERMEL%C3%89SE%20A%20KAPITALIZMUSBAN_CS%C3%81NYI_GAGYI_KER%C3%89KGY%C3%81RT%C3%93.pdf)
- Csillag, S., Györi, Zs., Svastics, C. (2020). Vaktában vállalkozni? – Fogyatékosággal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 51(3), 26-39. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.04.03>
- Csillag, S., Toarniczky A. & Primecz H. (2018). Dolgozánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek *Vezetéstudomány*, 49(6), 33-45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Darr, B. & Kibbey, T. (2016). Pronouns and Thoughts on Neutrality: Gender Concerns in Modern Grammar. *Pursuit: The Journal of Undergraduate Research*, 7(1), 71-84. <https://trace.tennessee.edu/pursuit/vol7/iss1/10>
- Darwin, H. (2020). Challenging the cisgender/transgender binary. Nonbinary People and the Transgender Label. *Gender & Society*, 34(3), 357-380. <https://doi.org/10.1177/0891243220912256>
- Davidson, S. (2016). Gender inequality: Nonbinary transgender people in the workplace. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1236511. <https://doi.org/10.1080/23311886.2016.1236511>
- Gates, G. J. (2011). *How many people are lesbian, gay, bisexual and transgender?* Los Angeles: Williams Institute, UCLA. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/how-many-people-lgbt/>
- Gedro, J. (2010). The Lavender Ceiling: A top the Global Closet: Human Resource Development and Lesbian Expatriates. *Human Resource Development Review*, 9(4), 385–404. <https://doi.org/10.1177/1534484310380242>
- Gehman, J., Glaser, LV, Eisenhardt, KM, Gioia, D., Langley, A. & Corley, KG (2018). Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gregor, A. (2018). Nem vész el, csak átalakul? Kísérlet a neoliberais neopatriarchátus fogalmának magyarországi alkalmazására. *Fordulat: Társadalomelméleti Folyóirat*, 24(2), 109-133. [http://fordulat.net/pdf/24/FORDULAT24\\_NEM%20V%C3%89SZ%20EL,%20CSAK%20%C3%81TALAKUL%20K%C3%8DS%C3%89RLET%20A%20NEOLIBER%C3%81LIS%20NEOPATRIARCH%C3%81TUS%20FOGALM%C3%81NAK%20MAGYARORSZ%C3%81GI%20ALKALMAZ%C3%81S%C3%81RA\\_GREGOR.pdf](http://fordulat.net/pdf/24/FORDULAT24_NEM%20V%C3%89SZ%20EL,%20CSAK%20%C3%81TALAKUL%20K%C3%8DS%C3%89RLET%20A%20NEOLIBER%C3%81LIS%20NEOPATRIARCH%C3%81TUS%20FOGALM%C3%81NAK%20MAGYARORSZ%C3%81GI%20ALKALMAZ%C3%81S%C3%81RA_GREGOR.pdf)
- Györi, Zs. & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész. A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.02>
- Györi, Zs. & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 2. rész A fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban, *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 16-30. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.02>
- Hidegh, A. L. (2015). Kritikai menedzsmentelméletek – Irányzatok és törésvonalak. *Vezetéstudomány*, 46(12), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.12.01>
- Huszár, Á. (2009). Férfi nyelv? Női nyelv? A gendernyelvészet Magyarországon. *Magyar Tudomány*, 170(3), 276-285. <http://epa.oszk.hu/00600/00691/00063/pdf/276-285.pdf>
- Jagose, A. (2003). *Bevezetés a queer-elméletbe*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Jones SE. (2020). Negotiating Transgender Identity at Work: A Movement to Theorize a Transgender Standpoint Epistemology. *Management Communication Quarterly*, 34(2), 251-278. <https://doi.org/10.1177/0893318919898170>;
- Kelemen, M. & Rumens, N. (2008). Queer Theory. In *An Introduction to Critical Management Research* (pp. 103-120). London: SAGE Publications.
- KSH (2020). *Népszámlálás*. [http://www.ksh.hu/js/nepszamlalas/grafikonok/03\\_kotet/index.html](http://www.ksh.hu/js/nepszamlalas/grafikonok/03_kotet/index.html)
- McFadden, C. (2015). Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162. <https://doi.org/10.1177/1534484314549456>
- McFadden, C. (2020). Hiring discrimination against transgender job applicants—considerations when designing a study. *International Journal of Manpower*, 41(6), 731–752. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2019-0201>
- McFadden, C. & Crowley-Henry, M. (2016). A systematic literature review on trans\* careers and workplace

- experiences. In *Sexual orientation and transgender issues in organizations* (pp. 63–81). Cham: Springer International Publishing.
- Monro, S. (2005). Beyond Male and Female: Poststructuralism and the Spectrum of Gender. *International Journal of Transgenderism*, 8(1), 3-22. [https://doi.org/10.1300/J485v08n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J485v08n01_02)
- Morandini, J. S., Blaszczyński A. & Dar-Nimrod, I. (2017). Who Adopts Queer and Pansexual Sexual Identities? *The Journal of Sex Research*, 54(7), 911-922. <https://doi.org/10.1080/00224499.2016.1249332>
- Nagy, B. (2014). Nemek forradalma? Közeledés a nemek helyzetében. *Replika*, 85–86, 177–191. <https://www.replika.hu/node/4736>
- Nagy, B. & Primecz, H. (2010). Nők és férfiak a szervezetekben. Kísérlet a mítoszok eloszlatására. *Vezetéstudomány*, 41(1), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.01.01>
- O’Neil, M. E., McWhirter, E. H. & Cerezo, A. (2008). Transgender Identities and Gender Variance in Vocational Psychology: Recommendations for Practice, Social Advocacy, and Research. *Journal of Career Development*, 34(3), 286-308. <https://doi.org/10.1177/0894845307311251>
- Ozeren, E. (2014). Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: A Systematic Review of Literature. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203 – 1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.613>
- Primecz, H., Kiss, J. & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány*, 50(10), 61-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Pringle, J. K. (2008). Gender in management: Theorizing gender as heterogender. *British Journal of Management*, 19, S110–S119. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00576.x>
- Richards, C., Bouman, W. P., Seal, L., Barker, M. J., Nieder, T. O & T’Sjoen, G. (2016). Non-binary or gender-queer genders. *International Review of Psychiatry*, 28(1), 95-102. <https://doi.org/10.3109/09540261.2015.1106446>
- Takács, J. (2016). LGBT employees in the Hungarian labor market. In T. Köllen (Ed.), *Sexual orientation and transgender issues in organizations: Global perspectives on LGBT workforce diversity* (pp. 233–252). Cham: Springer International Publishing.
- Tatli, A. & Özbilgin, M. F. (2011). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>
- Trappolin, L., Gasparini, A., Wintemute, R. (2011). *Confronting Homophobia in Europe – Social and Legal Perspectives*. Oxford: Hart Publishing.
- Williams, C. & Giuffre, P. (2011). From Organizational Sexuality to Queer Organizations: Research on Homosexuality and the Workplace. *Sociology Compass*, 5(7), 551–563. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00392.x>

## TEMATIKUS SZÁM FELHÍVÁS

Vezetéstudomány folyóirat, 54. évfolyam (2023)

**Hitek és tévhitek a digitalizáció és üzleti hatékonyság kapcsolatában  
A magyar kis- és középvállalatok helyzete és kihívásai**

Az európai nemzetgazdaságok a COVID és az orosz-ukrán háború következményeként olyan nagyságrendű átalakulás elé néznek, amely talán a II. világháború óta nem volt tapasztalható. A kialakult válsághelyzetben a vállalatok versenyképessége és hatékonyságjavítása kulcsfontosságú, ebben pedig a digitalizáció szerepe az elmúlt évekkel sokkal jobban fel fog erősödni.

Szinte minden kormányzati stratégiai anyag, szakpolitikai elemzés vagy több, egyetemi kutatóműhelyben publikált tanulmány egybehangzóan következtet arra, hogy a magyar vállalatok esetében a digitális transzformáció akadályai nem a technológiában, hanem a folyamatok szervezésében, a technológiai alkalmazások szervezeti integrálásában, a változásmenedzsment kultúrájában, a nemzetközi piacképességben, vagy sokszor a vezetés elkötelezettségében keresendő. A témával foglalkozó tematikus szám olyan friss kutatásoknak szeretne teret biztosítani, amelyek azokat a nagyon mély problémákat vizsgálják, amelyek ezzel kapcsolatban a magyar gazdaságban hosszú ideje léteznek.

A tematikus különszám alapja annak a 2500 vállalatot lekérdező és reprezentatív adatokat tartalmazó empirikus vizsgálatnak az eredményein alapszik, amelyet 2020 folyamán folytatott le a Magyar Nemzeti Bank és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara. A teljesség igénye nélkül a KKV-k digitális készültségét jellemzők közül kiemeljük az általános digitális ellátottsági adatokat, az e-kormányzati kapcsolatokat, az online pénzügyi szolgáltatások igénybevételének helyzetét, a webes jelenlétet, a vállalati erőforrás-szervező rendszerek (ERP) használatának tapasztalatait, a digitális HR-rendszerek alkalmazásának gyakorlatát, vagy a felhőalapú szolgáltatások elterjedtségét.

Természetesen, a felmérésből származó összes, vállalati digitalizációt érintő vállalatgazdaságtani problémakör nem mutatható be egy folyóiratszámában, de a felmérés főbb eredményeit az egyes területeken bemutatjuk.

A tematikus különszámában a szerkesztők lehetőséget nyújtanak más, digitalizációval foglalkozó kutatóműhelyeknek is, mint például a Budapesti Corvinus Egyetemen, a Budapesti Gazdasági Egyetemen, a Pécsi Tudományegyetem, vagy más műhelyek kutatóinak, hogy eredményeiket bemutassák a különszám keretei között.

## Vendégszerkesztők:

- Prof. Dr. Dobos Imre, BME-GTK
- Prof. Dr. Nemeslaki András, BME-GTK.

**Teljes cikk beküldési határidő: 2022. november 25.**

Várható megjelenés: 2023 közepe

Az elkészült tanulmányokat a megadott határidőig a folyóirat kéziratkezelő rendszerébe feltöltve várjuk. Kérjük szerzőinket, hogy a feltöltés során a tematikusszám saját rovatába (KSZ: DIG-KKV) küldjék be tanulmányaikat. Szerzőinknek szóló útmutatónkat megtalálhatják a folyóirat honlapján. További információért látogassa meg honlapunkat: [www.vezetestudomany.hu](http://www.vezetestudomany.hu). Szakmai kérdés esetén, kérjük, forduljon a tematikusszám szerkesztőjéhez ([dobos.imre@gtk.bme.hu](mailto:dobos.imre@gtk.bme.hu)), technikai kérdésekkel kapcsolatban pedig keresse a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségét ([agnes.halasz@uni-corvinus.hu](mailto:agnes.halasz@uni-corvinus.hu)).



# TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ

## VEZETÉSTUDOMÁNY TEMATIKUS SZÁM

### FELHÍVÁS

A tematikusszám szerkesztője: Prof. dr. habil Kosztyán Zsolt

Napjainkban egyre gyakrabban találkozunk a társadalmi innováció kifejezéssel, az európai uniós programokban is kiemelt prioritásként szerepel és több sikeres, támogatott társadalmi innovációs projektről olvashatunk. Bár egyértelműen és széleskörűen elfogadott társadalmi innováció-definíció jelenleg még nincs, a téma aktualitása indokolja a tudományos igényű feldolgozást.

Az ELTE – Hárfá Alapítvány – Miskolci Egyetem – Pannon Egyetem által alkotott Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium (TINLAB) konzorcium a globális és nemzetközi trendekre építve, egy fókuszált hazai keretrendszer kialakítását tűzte ki céljául, a jogszabályi és finanszírozási háttér, a társadalmi innovációs környezet fejlesztése, rendszer-szintű kezelése, a gazdasági és technológiai innovációs folyamatok társadalmi kérdésekkel való kiegészítése által. A TINLAB nyolc társadalmi kihívást azonosított, és a Vezetéstudomány folyóirat multidiszciplináris megközelítésének értékeit szem előtt tartva elsősorban az azonosított területeken várjuk a kutatási eredmények magas színvonalú bemutatását:

- **Digitalizáció** (Digitális gazdaság, ipar és világűr, Digitalizáció társadalmi hatásai)
- **Kultúra és kreativitás** (Kultúra mint eszköz, Kultúra mint cél, Kreatívipar, Kulturális örökség hasznosítása)
- **Helyi fejlesztések, jó kormányzás** (Rurális térségek fejlesztését célzó társadalmi innovációs projektek, A település-irányítás (governance) új formáinak és eszközeinek kifejlesztése, Helyi közigazgatás, Helyi demokrácia és jó kormányzás)
- **Környezeti innovációk, klímaváltozás** (Éghajlat, energia, mobilitás, Élelmiszerek, biogazdaság, természeti erőforrások és környezet, Intelligens, környezetkímélő és integrált közlekedés, mobilitás, Környezeti szempontú társadalmi innovációk)
- **Társadalmi jóllét** (Multidiszciplináris innovációk a társadalmi változásért és okos társadalmakért, Életkori sajátosságokhoz kötődő társadalmi innovációs megoldások, Együttműködő közösségek, Krízis (pl. járványügyi veszélyhelyzet) által generált gazdasági-társadalmi kihívások innovatív megoldásai, A társadalmat szolgáló polgári biztonság, Befogadó társadalom, Pszichológiai biztonság, boldogság)
- **Munka jövője, a jövő gazdasága** (Alkalmazkodóképesség, rugalmasság, Együttműködés, kommunikáció, Szociális tudatosság, sokféleség, Digitális gördülékenység, Vállalkozói, megoldásorientált gondolkodás)
- **Humán rendszerek** (Egészségügyi innovációk, Társadalmi innovációk köznevelési, oktatási területen, Szociális ellátórendszert érintő társadalmi innovációk, Foglalkoztatáspolitikai társadalmi innovációk, Együttműködő humán szolgáltatások)
- **A társadalmi innováció menedzsmentje** (Tervezési, szervezési, vezetési és ellenőrzési folyamatok társadalmi innovációs aspektusai, Társadalmi innovációs programok hatásmérésének kutatása, Társadalmi innovációs kezdeményezések sikerkritériumainak kutatása, Ideális társadalmi innováció menedzsment keretrendszerek fejlesztése)

**Teljes cikk beküldési határidő: 2022. október 30.**

Várható megjelenés: 2023. június

A Vezetéstudomány folyóirat várja mindazon **TINLAB konzorciumi oktatói és kutatói közösségeknek** a társadalmi innováció fenti témaköreit vizsgáló kutatási eredményeit, amelyeket korábban máshol még nem publikáltak.

Az elkészült tanulmányokat a megadott határidőig a folyóirat kéziratkezelő rendszerébe feltöltve várjuk.

Kérjük szerzőinket, hogy a feltöltés során a tematikusszám saját rovatába (KSZ: TINLAB) küldjék be tanulmányaikat. Szerzőinknek szóló útmutatónkat megtalálhatják a folyóirat honlapján. További információért látogassa meg honlapunkat: [www.vezetestudomany.hu](http://www.vezetestudomany.hu). Szakmai kérdés esetén, kérjük, forduljon a tematikusszám szerkesztőjéhez ([kosztyan.zsolt@gtk.uni-pannon.hu](mailto:kosztyan.zsolt@gtk.uni-pannon.hu)), technikai kérdésekkel kapcsolatban pedig keresse a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségét ([henriett.primecz@uni-corvinus.hu](mailto:henriett.primecz@uni-corvinus.hu)).

