

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:
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Primecz Henriett
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
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
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
kézbesítőknel, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelőfizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 15600 Ft
Példányonkénti ár: 1500 Ft

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

LIV. ÉVF., JÚLIUS–AUGUSZTUS

2023. 7–8. szám

TARTALOM

SZENDREI-PÁL ESZTER

A VÁLLALKOZÓI KÉSZSÉGEK HATÁSA
A GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FEJLŐDÉSRE 2.

BODON GYÖRGY – KAJOS ATTILA – NEULINGER ÁGNES

KELL MÉG SZURKOLÓ A STADIONOKBA? A CSAPATTAL VALÓ SZURKOLÓI
AZONOSULÁS ÉS A CSAPATHOZ VALÓ KÖTŐDÉS VIZSGÁLATA EGY HAZAI
FUTBALLKLUB ESETÉBEN 13.

KISS CSABA – SZÓTS-KOVÁTS KLAUDIA

A JOB CRAFTING PROFILOK ÖSSZEFÜGGÉSE
A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉGGEL 28.

HARSÁNYI DÁVID – ZARÁNDNÉ VÁMOSI KORNÉLIA – HLÉDIK ERIKA

AZ EGYES GENERÁCIÓK BORFOGYASZTÁSI SZOKÁSAINAK VIZSGÁLATA
MAGYARORSZÁGON 44.

CSILLAG SÁRA – KIRÁLY GÁBOR – RAKOVICS MÁRTON – GÉRING ZSUZSANNA

A FENNTARTHATÓSÁG TÉTOVA SZÓSZÓLÓI – MIT ÉS HOGYAN
KOMMUNIKÁLNAK AZ ÜZLETI ISKOLÁK A FENNTARTHATÓSÁGGAL
KAPCSOLATBAN? 58.

PAJROK ANDOR

A STRATÉGIAI VEZETŐI SZÁMVITEL MINT A SIKER ZÁLOGA
A MAGYAR SZÁLLODAIPARBAN 77.

CSENDES ISTVÁN – BOCSKOR ÁKOS

ÉRDEMES-E STRATÉGIAI CÉLOKAT KITŰZNI? – A STRATÉGIAALKOTÁS ÉS
MEGVALÓSÍTÁS KORLÁTAI ÉS LEHETŐSÉGEI 92.

BÁN ERIKA – ILYÉSNÉ MOLNÁR EMESE – JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA – VÁGÁNY JUDIT BERNADETT

TEHETSÉGGONDOZÁS A MAGYAR GAZDASÁGI FELSOÓKTATÁSBAN –
FÓKUSZBAN A TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI KONFERENCIA ÉS
A KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI SZEKCIÓ 105.

SZÓTS-KOVÁTS KLAUDIA – BÁCSI KATALIN – HARMAT VANDA

A MUNKA JELENTÉSÉNEK ÉS ÉRTELEMTELISÉGÉNEK VÁLTOZÁSA A JELENTÉSADÁS
FOLYAMATÁN KERESZTÜL – SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS 121.



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

www.vezetestudomany.hu

A VÁLLALKOZÓI KÉSZSÉGEK HATÁSA A GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FEJLŐDÉSRE

THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS ON ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT

A gazdaság sok szegmense számára kiemelten fontos, hogy minél több vállalkozó tevékenykedjen a piacon pozitív hatásai miatt. Jelen tanulmány célja, hogy egy szakirodalmi áttekintés keretében megvizsgálja a vállalkozói készségek hatásával kapcsolatos diskurzusokat. Három fő témakör rajzolódott ki, melyek mentén a tanulmány struktúrája kialakult. Az első azon területek, amelyekre képesek hatni a vállalkozók, valamint azon készségek, amelyek segítségével el tudják ezt érni. Második téma a vállalkozói készségek megjelenése és alkalmazása egyéb területeken. Végezetül a tanulmány az említett vállalkozói készségek oktathatóságának kérdését helyezi középpontba. Az írás ezzel a három kérdéskörrel foglalkozik, majd végül összefoglalja a vizsgált szakirodalmak legfőbb üzeneteit és ezzel rávilágít arra, hogy a vállalkozók támogatása kiemelten fontos a gazdaság, a társadalom és sok más terület számára.

Kulcsszavak: vállalkozók, vállalkozói készségek, vállalkozói tevékenység, hatások, oktatás

Entrepreneurial activities are fundamental for several segments of the economy. This study aims to investigate the discourse related to the effects of entrepreneurial skills using a literature review. The structure of the study is based on three themes formed by the content of the selected studies. The first theme concerns the areas in which entrepreneurs can make an impact using their skills. The second theme introduces additional areas in which entrepreneurial skills can also be useful. The third theme focuses on the teachability of entrepreneurial skills. Finally, the study summarises the most important messages of the literature and highlights the fact that supporting entrepreneurs is crucial for the economy, society, and other areas.

Keywords: entrepreneurs, entrepreneurial skills, entrepreneurial activity, effects, education

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az FK 127972 számú, „Az üzleti képzés jövője” elnevezésű OTKA-projektek keretében készült. This paper was prepared as part of the project ‘The future of business education’ funded by National Research, Development and Innovation Office, Hungary (FK 127972).

Szerző/Author:

Szendrei-Pál Eszter^a (szendrei-pal.eszter@uni-bge.hu) tudományos segédmunkatárs

^aBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 01. 09-én, javítva: 2023. 03. 16-án és 2023. 05.01-jén, elfogadva: 2023. 05. 02-án.

This article was received: 09. 01. 2023, revised: 16. 03. 2023 and 01.05. 2023, accepted: 02. 05. 2023.

A hogyan azt Čapieně & Ragauskaitė (2017) és Boldureanu, Ionescu, Bercu, Bedrule-Grigorut, & Boldureanu (2020) is állítják, a vállalkozások kulcsfontosságú tényezők a sikeres gazdaságban, ugyanis hatással vannak annak növekedésére. A kérdés már csak az, hogy ezt a hatást hogyan érik el? Számos szakirodalom magyarázza ezt a jelenséget a vállalkozói készségekkel. Ezek közül Obschonka (2016) kiemeli, hogy a vállalkozói készségek meglehetősen fontosak a gazdaságban, hogy azt gyakran a XXI. század készségeként is emlegetik. Bejinaru (2018) kutatásából pedig az is kiderül, hogy a vállalkozói készségek az úgynevezett

általános készségek („*generic skills*”) részét képezik. Továbbá Obschonka (2016) kutatásából látható, hogy a vállalkozók a gazdaság fejlesztésén túl képesek még hatni a társadalom fejlesztésére is lokális, regionális és globális szinten készségeik segítségével. Mindezekon kívül Krenyácz és Rana (2022) szerint a vállalkozások vezetői képesek javítani a teljesítményt, valamint hozzájárulni a pozitív és fenntartható szervezeti változashoz. Fontos azonban kihangsúlyozni, hogy ezt a világformáló hatást legtöbbször nem tudatosan teszik a vállalkozók (Čapieně & Ragauskaitė, 2017). Sokan úgy tekintenek arra, mint vagyonszerzési lehetőségre

(Bauman & Lucy, 2021) és a világ formálása ennek csak egy mellékhatása.

Jelen tanulmány célja, hogy egy szakirodalmi áttekintés alapján megvizsgálja, hogy a vállalkozók hogyan tudják elérni a világra gyakorolt hatásukat készségeik segítségével, akár tudatosan, akár nem tudatosan teszik ezt. Ennek megfelelően kutatási kérdésem az, hogy milyen diskurzusok jelentek meg a vállalkozói készségekről 2015 és 2020 között a nemzetközi szakirodalomban?

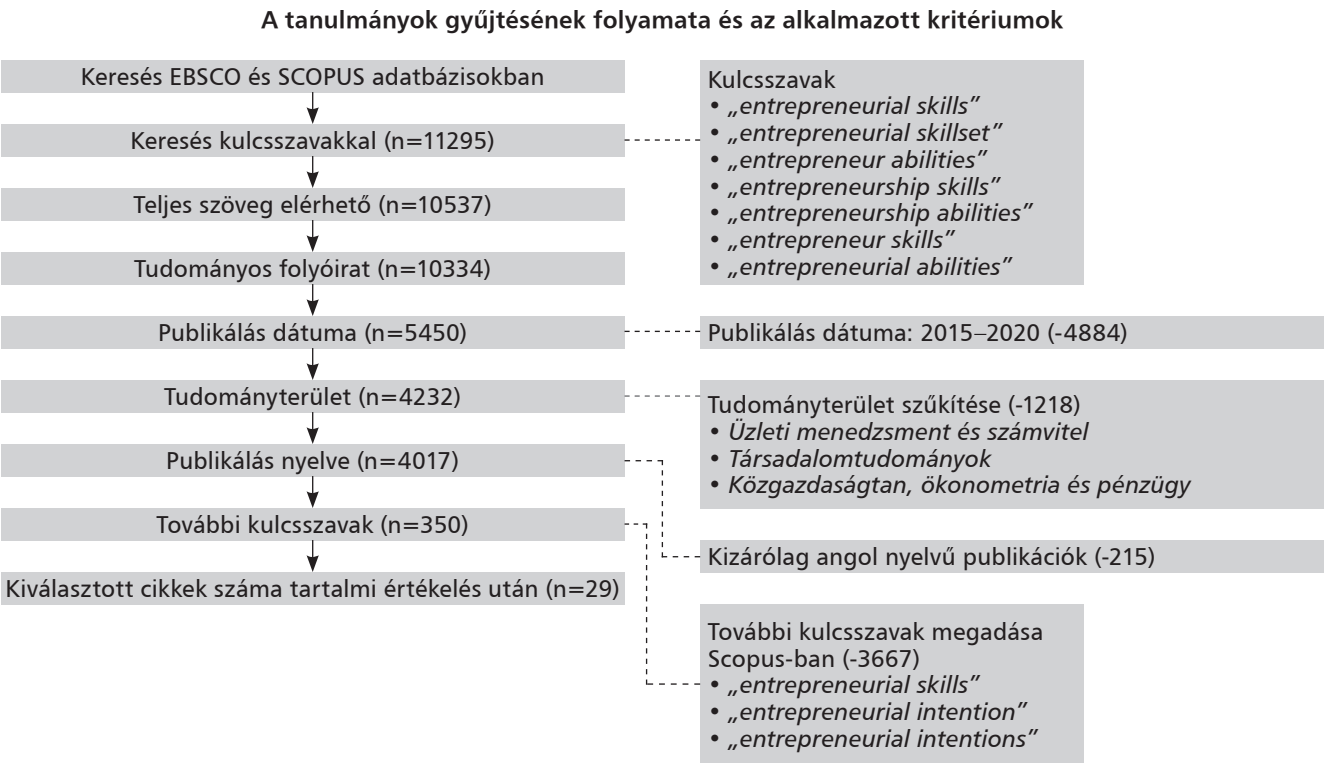
Először a gyűjtött tanulmányok keresési módját ismerteti a dolgozat, majd a következő három részben a szakirodalmak legfőbb üzeneteinek feldolgozása következik. Az első téma során azok a területek kerülnek középpontba, amelyekre a vállalkozók képesek hatni, valamint azok a készségek, amelyekkel képesek ezt elérni. Ez a rész választ ad majd arra, hogy mit, hogyan és mivel képesek befolyásolni a vállalkozók. A második téma olyan további területeket mutat majd be, amelyekhez nem kapcsolódnak szorosan a vállalkozók, de a készségeik megléte ott is nagy szerepet játszik. Ebben a részben fény derül arra, hogy hol képesek még érvényesülni a vállalkozói készségek hatásai. Végezetül a harmadik téma az említett készségek oktatása lesz. Ezzel kapcsolatban a cikk válaszol arra a kérdésre, hogy az oktatási rendszer hogyan tudja támogatni ezeknek a hatásoknak az elérését a készségek szakszerű oktatásán keresztül. A tanulmány konklúziója összegzi az ismertetett szakirodalmak legfőbb üzeneteit. Továbbá kiegészíti a vállalkozói készségek hatásainak csoportosítását, valamint a további lehetséges kutatási irányokat és a jelenlegi kutatás korlátait is.

Módszertan

Ebben a részben a kutatás során használt tanulmányok gyűjtésének módját, valamint az alkalmazott kritériumok részleteit ismertetem. Tekintettel arra, hogy a keresés szigorú feltételek mentén zajlott, indokoltnak tartom a folyamat részletes leírását. Ez azt a célt támogatja, hogy egyértelmű legyen a kiválasztott tanulmányok forrása, valamint az is, hogy azok milyen szempontok alapján kerültek kiválasztásra. Továbbá bemutatom a tanulmányok legfőbb jellemzőit is annak érdekében, hogy a feldolgozott anyagok részleteivel kapcsolatban minél több információval szolgáljak.

A szakirodalmi áttekintés során használt anyagokat a Scopus és az EBSCO adatbázisokban végrehajtott részletes kereséssel értem el. A gyűjtés 2020 őszén történt. A keresés során számos kritériumot alkalmaztam annak érdekében, hogy a kutatás szempontjából releváns tanulmányokat vizsgáljak. Első lépésként meghatároztam a kapcsolódó keresési kulcsszavakat, majd azok alapján indultam neki a keresésnek. Ennek eredményeként 11295 cikket kaptam. A találatokat tovább szűkítettem a teljes terjedelmükben elérhetőkre, valamint azokra, amelyek valamely tudományos folyóiratban jelentek meg. Mivel még így is több, mint 10000 találat volt, további szűrőket alkalmaztam. Az első ilyen kritérium az időtáv volt. A téma népszerűsége miatt rengeteg kutatás érhető el a témában, ezért a választásom egy szűkebb időszávrá esett, így kizárólag a 2015 és 2020 között megjelent anyagokat vontam be a keresésbe. Ezután a tudományterületet szűkítettem le üzleti menedzsment és számvitel, társadalomtudományok, valamint gazdaság és pénzügy területekre. Ennek

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

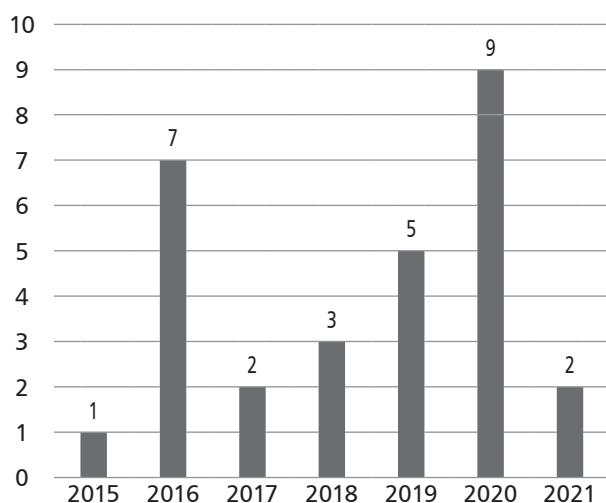
a keresésnek az eredménye még mindig 4232 volt, viszont több olyan is szerepelt köztük, amely nem angol nyelven íródott. Kiegészítettem a szűrést a kizárólag angol nyelvű publikációkra, így további 200-zal csökkent a találatok száma. További kulcsszavakat alkalmaztam a tartalomra, így újból megadtam a „vállalkozói készség” angol megfelelőjét, valamint a „vállalkozói szándék” és „vállalkozói szándékok” kulcsszavakkal is kiegészítettem. Ennek eredménye 350 cikk lett. Innentől kezdve a találatokat egyénileg bíráltam el tartalmuk és relevanciájuk alapján a kutatáshoz kapcsolódóan. Végezetül 29 tanulmányt választottam ki, amelyek tartalmát és a köztük lévő összefüggéseket vizsgáltam. Az 1. ábra szemlélteti az eddig leírt folyamatot lépésről lépésre. A továbbiakban bemutatom a kiválasztott publikációk legfőbb jellemzőit, mely során kitérek majd a megjelenés dátumára, a tanulmányok hosszára és az alkalmazott kutatás módszertanára is.

A kutatásba bevont tanulmányok főbb jellemzői

A vizsgált publikációk 41%-a EBSCO adatbázisból, még a fennmaradó 59% a Scopus adatbázisból származott. A legtöbb kutatást 2020-ban és 2016-ban publikálták, míg a legkevesebbet 2015-ben, 2017-ben és 2021-ben. Szeretném hangsúlyozni, hogy bár a kutatás időintervalluma 2015 és 2020 között volt, azonban a diagramon látszik, hogy két tanulmányt 2021-ben publikáltak. E mögött az az indok áll, hogy a 2020-ban lefolytatott keresés során az említett két írás már megjelent a találatok között, azonban publikálásuk akkor még folyamatban volt, és arra már csak 2021-ben került sor. A 2. ábra szemlélteti a tanulmányok megjelenési dátuma szerinti megoszlását.

2. ábra

A publikálás dátuma szerinti megoszlás (n=29)



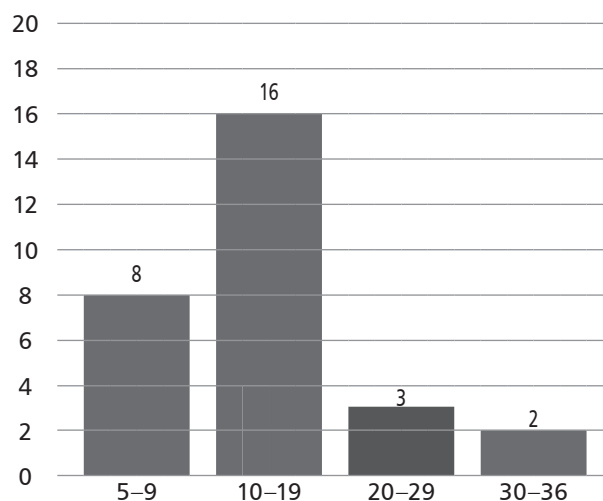
Forrás: saját szerkesztés

A tanulmányok terjedelmével kapcsolatban a 3. ábrán látható, hogy a legtöbb 10 és 19 oldal között mozgott. A kutatásba bevont anyagok közül a legrövidebb öt, míg a leghosszabb 36 oldalas volt. Az oldalszámok részletes

vizsgálata alapján megállapítható, hogy 15,5 oldal volt az átlagos hossz. Jelen kutatás során összesen 449 oldalt dolgoztam fel. A tanulmányok módszertanát tekintve a legtöbbjük (59%) kvantitatív személetet alkalmazott, ezt követte a kvalitatív (31%). Végül a legkevésbé népszerű a kevert módszertan volt, amit mindösszesen a kutatások 10%-ában használtak.

3. ábra

Oldalszám szerinti megoszlás (n=29)



Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalmak feldolgozásának első fázisában, azaz a kutatásba bevont anyagok olvasása során kigyűjtöttem a legfontosabb megállapításokat a vállalkozói készségekkel kapcsolatban. Ezek után az egymáshoz kapcsolódó gondolatok alapján rendszereztem a kigyűjtött információkat, mely eredményeképp három fő témakör rajzolódott ki. A továbbiakban erre a 3 témára bontva ismertetem a tanulmányok tartalmát, valamint az azok között lévő logikai kapcsolatokat.

1. téma: Mely területekre és hogyan hathatnak a vállalkozói készségek?

A szakirodalmi áttekintés során a bevont tanulmányok közül több (Fleaca, 2017; Kucel, Robert, Buil, & Masferrer, 2016) is hangsúlyozta a vállalkozók pozitív hatását az élet különböző szegmenseire, azonban e hatások és a vállalkozói készségek között igen ritkán hangsúlyozták az összefüggést (De Ruyscher et al., 2016). Éppen ezért, csekély számú szakirodalom érhető el, amely kizárólag a vállalkozói készségek alkalmazásával indokolja az egyes területeken elért hatások megjelenését. Ez a rés azonban áthidalható Yildirim, Trout, & Hartzell (2019) kutatásában található vállalkozói folyamat definíciójával, mely szerint ez a folyamat külső és belső részekből tevődik össze. A külső tényezők magukba foglalják például a személyes élményeket és képzettséget, míg a jelen kutatás szempontjából fontos belső tényezők a személyes tulajdonságokat tartalmazzák (például a stressztűrési képességét vagy a kreativitást). Ez alapján levonható az a következtetés, hogy a vállalkozók készségeik nélkül nem lennének képesek hatni környezetükre és az őket körülvevő folyama-

tokra. Ennek következményeként a fentebb bemutatott hatások érvényesek a vállalkozói készségek vizsgálatának szempontjából is, még ha az nem is volt külön hangsúlyozva az egyes szakirodalmakban. Ebben a fejezetben a fenti indoklást figyelembe véve mutatom be a vállalkozói készségek hatásait a társadalomra és a gazdaságra.

Egyfelől a vállalkozók képesek társadalmi változásokat eszközölni készségeiknek köszönhetően. Obschonka (2016) szerint a vállalkozók fontos szerepet játszanak a társadalom tagjainak gazdasági és szociális életének fejlesztésében, és ahhoz lokálisan, regionálisan és globálisan is képesek egyaránt hozzájárulni. Ez többek között a munkahelyteremtésben, az innovációban és a gazdaság fejlesztésében nyilvánul meg. De Ruyscher és szerzőtársai (2016) Obschonkához hasonlóan hangsúlyozták az összefüggést a vállalkozók tevékenysége és a társadalmi értékteremtő hatás között, azonban ők ennek a jelenségnek a meglétét egyéni (mikro), szervezeti (mezo) és társadalmi (makro) szinten vizsgálták. A társadalmi vállalkozásokat „*innovatív katalizátoroknak*” nevezték, melyek egyrészt képesek javítani az egyének (pl.: fizikai és lelki jólét) és a családok (pl.: közösségi bevonódás) életminőségét, másrészt közösségépítő szereppel bírnak (pl.: egymást támogató rendszerek kialakítása), harmadrészt képesek a társadalomra is pozitív hatást gyakorolni társadalmi-gazdasági, egészségügyi, környezeti és általános jólét aspektusokban (De Ruyscher et al., 2016). Továbbá a vállalkozók a munkaerőpiacra is képesek hatni. Kucel és szerzőtársai (2016) kiemelik, hogy a vállalkozók az innovatív gondolkodásmódjuknak köszönhetően képesek munkahelyeket teremteni. Ezekén kívül Terzaroli (2019) a Firenzei Egyetem vállalkozóképző programjának esettanulmányán keresztül bemutatja a képzés kimeneti követelményei között megfogalmazott célt, mely szerint a vállalkozóknak képesnek kell lenniük az aktuális társadalmi igények megválaszolására is. Kiemeli, hogy a program célja nem csak az egyéni szinten történő hatásgyakorlás elsajátítása, hanem az, hogy a programban résztvevők megtanulják saját közösségük problémáit is új nézőpontból szemlélni és innovatív megoldásokkal előállni azok kezelésére, ideértve az egyes szervezetekben felmerült igények kielégítését is.

Végezetül számos szakirodalom tesz említést a vállalkozók nagymértékű hozzájárulásáról a gazdaság növekedéséhez, illetve a gazdasági értékteremtéshez, melyek közül Čapieně & Ragauskaitė (2017), Boldureanu és szerzőtársai (2020) és Gieure, Benavides-Espinosa, & Roig-Dobón (2019) is kihangsúlyozzák, hogy nem csak egyszerű hozzájárulásról van szó, hanem a vállalkozóknak kulcsfontosságú szerepük van ezekben a folyamatokban. Tény viszont, hogy ezek közül is csak néhány emeli ki a készségek szerepét ebben a folyamatban. Gieure és szerzőtársai (2019) cikkének alapján is csak következtetni lehet erre, ugyanis azt állítják, hogy az egyetemek azáltal járulnak hozzá a gazdaság fejlődéséhez, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek a vállalkozói programokra, ezen belül is a vállalkozói készségfejlesztésre. Ugyanez a burkolt megjelenés tapasztalható a fejlett országok társadalmi jólét szintjének fenntartásához és a fejlődő országok társa-

dalmi jólét szintjének növekedéséhez való hozzájárulásnál is (Yildirim et al., 2019).

Ahogy azt már a bevezetésben is említettem, Čapieně és Ragauskaitė (2017) fontosnak tartotta kihangsúlyozni, hogy sok vállalkozó nem tudatosan járul hozzá a fenti hatásokhoz. Ennek egyik oka az lehet, hogy a legtöbben úgy tekintenek a vállalkozásra, mint vagyonszerzési lehetőségre, valamint önfoglalkoztatási célok elérésének útjára (Bauman & Lucy, 2021) és nem úgy, mint világformáló eszközre. Erre találhatunk egy bizonyítékot Čapieně és Ragauskaitė (2017) tanulmányában, ugyanis eredményei között szerepelt többek között az is, hogy a diákok nem érdekeltek társadalmi problémákra fókuszáló üzlet indításában. Ennek ellenére mégis látható a fentiek alapján, hogy így is képesek pozitív hatást elérni a világ több szegmensében is.

Az eddigiek alapján megállapítható, hogy a világra kifejtett hatás eléréséhez a vállalkozóknak mindenképp szükségük van bizonyos készségekre. A szakirodalom olvasása közben néhányat közülük konkrétan megneveztek és a hozzájuk tartozó hatásokkal együtt be is mutatták őket. A következőkben ezeket a hatás-készség párosokat ismertetem, és az említett vállalkozói készségek szerepét részletesen bemutatom.

Fleaca (2017) kutatásából kiderül, hogy a vállalkozók három készség együttes jelenlétének köszönhetően nyitottabbak a világban jelenlévő társadalmi problémákra. Az első a komplex problémamegoldó készség, melynek fontosságát több szakirodalom is hangsúlyozza (Bejinaru, 2018; Hermann & Bossle, 2020). Második a kezdeményező-készség, melyet Castro és Zermelo (2020) is megerősítenek, továbbá Boldureanu és szerzőtársai (2020) kiegészítik azzal, hogy ez a készség a sikeres vállalkozói profil egyik eleme is. Végezetül a kritikai gondolkodásmód az, aminek köszönhetően nyitottak a vállalkozók a problémákra. Bejinaru (2018) szerint kifejezetten hasznos ennek jelenléte egyedi helyzetekben, amikor új probléma merül fel és az újszerű megoldást követel meg. Továbbá Reyad, Al-Sartawi, Badawi, & Hamdan (2019) kutatása alapján (melyet hallgatókon végeztek) megállapítható, hogy vállalkozás indításához is kulcsfontosságú ennek a készségnek a megléte. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez egy komplex készség, ami több kisebb készséget foglal magában és azok együttes hatása érvényesül, amikor kritikai gondolkodásról beszélünk. Így például ide tartozik a kritikus gondolkodás azon része, amely az átlagostól eltérő gondolkodáshoz kapcsolódik (pl.: dobozon kívül való gondolkodás, rendszerben való gondolkodás) (De Ruyscher et al., 2017). Ezeket kiegészíti még Prüfer és Prüfer (2019) cikke többek között a rendszer elemzésének és értékelésének képességével. Ezek példák azokra a kisebb egységekre, amelyek együttesen a kritikai gondolkodásmódot jelentik. Tehát a komplex problémamegoldó készség, a kezdeményező-készség és kritikai gondolkodásmód triónak, valamint az azokhoz szorosan kapcsolódó további készségeknek köszönhetően a vállalkozók könnyebben érzékelik a társadalomban jelenlévő vagy újonnan megjelenő problémákat.

Azonosíthatók azok a készségek is, melynek köszönhetően a vállalkozók képesek a társadalom formálására és a munkahelyteremtésre. Obschonka (2016) írása szerint ebben szerepet játszik a vállalkozók céltudatossága, proaktivitása és kockázatvállalási hajlandósága. A céltudatosság fontosságát viszonylag kevés tanulmány (Jayeoba, 2015; Čapieně & Ragauskaitė, 2017) emeli ki, viszont a proaktivitás sokkal nagyobb népszerűségnek örvend a szakirodalomban. Egyfelől a kríziskezelések során hasznos ez a készség (Boldureanu et al., 2020), másfelől Luca és Robu (2016) szerint nélkülözhetetlen ahhoz is, hogy a vállalkozó sikeres lehessen. Változások előrejelzésénél is fontos a proaktivitás, mert ennek köszönhetően képes alkalmazkodni és akár előnyt kovácsolni az új helyzetből (Vega-Gómez, González, Mera, & Pérez-Mayo, 2020). Ezek mellett Obschonka (2016) kiemeli, hogy sok vállalkozó fiatal korában gyakran tanúsított szabályszegő magatartást, amelynek köszönhetően később proaktívan cselekednek, és ennek a folyamatnak a végén képesek lesznek például a munkahelyteremtésre. A kockázatvállalást számos szakirodalom említi a vállalkozók kapcsán (Castro & Zermeno, 2020; Postigo et al., 2020), sőt, Jayeoba (2015) egyenesen a vállalkozó karakterisztikájaként jelenítik meg ezt a tulajdonságot. Reyad és szerzőtársai (2019) kutatása e készség esetén is igazolta, hogy kulcsfontosságú a vállalkozás elindításában, valamint Boldureanu és szerzőtársai (2020) hozzátették, hogy ez is szintén részét képezi a sikeres vállalkozói profilnak. Látható tehát, hogy egy újabb készségtrió jelent meg a céltudatosság, proaktivitás és kockázatvállalási hajlandóság jegyében, amellyel képesek a vállalkozók formálni a környezetüket új munkahelyek teremtésével.

szükséges innoválni (pl.: a termékeiket) és ezáltal alkalmazkodni az új körülményekhez. Az innováció és a vállalkozó fogalmát gyakran szokták együtt emlegetni, és a szakirodalmi áttekintésbe bevont cikkek is erről tesznek tanúbizonyságot. Például Obschonka (2016), Terzaroli (2019) és Postigo és szerzőtársai (2020) is kiemelik az innováció fontosságát, valamint Reyad és szerzőtársai (2019) szintén megerősítik, hogy ez is egy olyan készség, amely megléte kulcsfontosságú egy vállalkozás indításához. Továbbá az innováció szintén részét képezi a sikeres vállalkozói profilnak (Boldureanu et al., 2020). Ezek mellett fontos szerepe van a válságokból való kilábalás során is, ugyanis ilyen helyzetekben a vállalkozók kénytelenek dinamikusabban és innovatívabb módon reagálni a kihívásokra (Castro & Zermeno, 2020). Ezek alapján elmondható, hogy az innovációs képességük és az alkalmazkodóképességük szintén olyan tényezők, amelyek által képesek formálni a világot.

Bejinaru (2018) szerint a vállalkozói készségek az úgynevezett általános készségek („*generic skills*”) részét képezik. Ezek azok a készségek, amelyek segítenek megvalósítani a kritikus gondolkodást valós üzleti környezetben, a sikeres döntéshozatalt, a komplex problémamegoldást, az innovatív ötletek létrehozását, az eredetiséget, valamint a nyitottságot és tanulókészséget a hibákkal és sikerekkel kapcsolatban. A tanulmányban kiemelik, hogy a fentiek eléréséhez a kritikus gondolkodás, az eredetiség, az aktív tanulás és az ítélet- és döntéshozás készsége nélkülözhetetlen. Ezek mindegyike besorolható a vállalkozói készségek közé is. Az 1. táblázat összefoglalja a fentebb említett hatás-készség párosokat.

1. táblázat

A vállalkozói készségek és hatásaiak összefoglalása

Hatás	Készség	Forrás
Társadalomban jelen lévő/újjonnan megjelenő problémák észlelése	Komplex problémamegoldó készség	Fleaca (2017); Bejinaru (2018); Hermann & Bossle (2020)
	Kezdeményezőkézség	Fleaca (2017); Castro & Zermeno (2020); Boldureanu et al. (2020)
	Kritikai gondolkodásmód	Fleaca (2017); Bejinaru (2018); Reyad et al. (2019)
Munkahelyteremtés	Céltudatosság	Obschonka (2016); Jayeoba (2015); Čapieně & Ragauskaitė (2017)
	Proaktivitás	Obschonka (2016); Boldureanu et al. (2020); Luca & Robu (2016); Vega-Gómez et al. (2020)
	Kockázatvállalási hajlandóság	Obschonka (2016); Castro & Zermeno (2020); Postigo et al. (2020); Jayeoba (2015)
Innováció	Alkalmazkodókészség	Obschonka (2016); Bauman & Lucy (2021)
	Innovatív gondolkodás	Obschonka (2016); Terzaroli (2019); Postigo et al. (2020); Reyad et al. (2019); Boldureanu et al. (2020); Castro & Zermeno (2020)

Forrás: saját szerkesztés

Végezetül a vállalkozók készségeiken keresztül képesek innoválni, és ezáltal hatni a világra (Obschonka, 2016; Bauman & Lucy, 2021). Ezt egyféle kényszer vezérli, ugyanis Bauman és Lucy (2021) szerint ahhoz, hogy sikeresek tudjanak maradni a piacon, folyamatosan alkalmazkodniuk kell a környezet változásaihoz. Ehhez

A bemutatott szakirodalmi áttekintés alapján láthatóvá vált, hogy a vállalkozók bizonyos készségeik segítségével miként képesek hatni a gazdaság és társadalom különböző szegmenseire. Ám a készségek önmagukban nem feltétlenül elegendőek a változások eléréséhez, sokszor szükség van más tényezőkre is. Habár tökéletes recept nem létezik a

készségek használatára, azonban a De Ruyscher és szerzőtársai (2017) által bemutatott társadalmi vállalkozások modellje mégis egyféle választ adhat a készségek értéktérítő folyamatának hogyanjára. Kutatásuk eredményei alapján először is szükség van bizonyos inputokra, úgymint lehetőségekre, erőforrásokra és szociális szemléletmódra. Ezeket kombinálva egyes vállalkozói készségekkel, pontosabban a kritikai gondolkodással, kapcsolatépítési készségekkel és kapacitásépítéssel létrejön az output, amely jelen esetben a világ formálása. Habár ez a modell kifejezetten a társadalmi vállalkozások folyamataira fókuszál, mégis egyéb típusú vállalkozásoknál is értelmezhető lehet. A modellben megjelenő készségek nemcsak a társadalmi típusú vállalkozásokban tevékenykedők számára lehetnek fontosak, hanem más területen működő vállalatok vezetőinek is.

Összegezve a vállalkozói készségek hatásait az említett területeken megállapítható, hogy a vizsgált tanulmányok egytől egyig a pozitív oldalt hangsúlyozták ki. Érdekesképp kiemelném, hogy gyakran a negatív tulajdonsághoz (pl.: szabályszegő magatartás) is pozitív hatásokat kapcsoltak a szerzők. Érdemes azonban ezt óvatosan kezelni és szem előtt tartani, hogy nem minden esetben várható ugyanez az eredmény. Elképzelhető az ezekkel történő visszaélés, melyet gazdasági haszonszerzés céljára is használhatnak a vállalkozók. Mindezek ellenére a bevont szakirodalmak azt igazolják, hogy a fentebb bemutatott készségek egyértelműen képesek pozitívan befolyásolni a vállalkozók környezetét különböző szinteken. Minde mellett fontos figyelembe venni, hogy kevés cikk emelte ki egyértelműen a készségek és a hatások közötti összefüggéseket, holott ezeket számos tanulmány támasztja alá és használja is kutatásainak alapjául (Krenyácz & Rana, 2022). Egyes esetekben a vállalkozói készségek jelenlétét más szemszögből közelítik meg. Például Szanyi-Gyenes és Almási (2021) azt állítják, hogy bizonyos kompetenciák hiánya korlátokat szabhat a kis- és közepes vállalatok sikerének. Tehát a pozitív hatásoknál ők sokkal mélyebbre mentek és a vállalkozások sikerességének alapjaként határozták meg a vállalkozói kompetenciák meglétét.

2. téma: Mely további területeken fontosak még a vállalkozói készségek?

A szakirodalmak olvasása közben többször is említést tettek a vállalkozói készségek megjelenéséről más területeken. A tanulmányok tartalma alapján megállapítható, hogy a munka világán belül vannak olyan területek, ahol szintén fontos a vállalkozói készségek jelenléte. A továbbiakban ezeket a készségeket, valamint az érintett területeket mutatom be az általános megközelítéstől az egészen a konkrét alkalmazási lehetőségekig.

Obschonka (2016) kiemeli, hogy a társadalom szinte minden szintjén releváns és szükséges a vállalkozói gondolkodás és viselkedés, annak érdekében, hogy az első részben említett hatásokat (mint például munkahelyteremtés és innováció) elérhessék. Az alkalmazási területekre példaként említi az oktatást, közigazgatást, üzleti és szociális életet. Sajnos a szerző nem osztott meg több információt a készségek ezen területeken történő konkrét

alkalmazásáról, habár érdekes lenne konkrét példákon keresztül látni a vállalkozói készségek érvényesülését az említett területeken. Bejinaru (2018) korábban már említett kutatásából kiderült, hogy a vállalkozói készségek az általános készségek („*generic skills*”) részét képezik. Ez szerint különösen hasznos azon fejlődő országok számára, amelyek célja a tudásalapú gazdaság kialakítása. Emellett az általános készségek megléte képes még a diákok esélyeit is növelni az elhelyezkedésben. Ezután az általános megközelítés után Prüfer és Prüfer (2019) már konkrét alkalmazási területet említenek, mégpedig a menedzseri pozíciókat. Kutatásukban megállapítják, hogy a menedzseri pozíciók álláshirdetése legalább egy vállalkozói készséget mindig tartalmaztak. Ezek között is voltak olyanok, amelyek gyakrabban jelentek meg a többinél, úgymint a kommunikációs, együttműködési, informatikai gondolkodás, tervezés, szervezés, kezdeményezés, problémamegoldás és az aktív tanulás készsége.

A munka világánál maradvá Postigo és szerzőtársai (2020) ismertetnek néhány olyan vállalkozói személyiségjegyet, amelyeket érdemes figyelembe venni bizonyos konkrét szituációkban. Az úgynevezett BEPE-16 („*Battery for Evaluation of Enterprising Personality*”) személyiségjegyek közé tartoznak például a hatékonyság, az innováció, a teljesítménymotiváció, a stressztolerancia, az autonómia, a saját élet felett érzett kontroll, az optimizmus és a kockázatvállalás. Ezek különösen fontosak például olyan helyzetekben, amikor vállalkozói projektek támogatásával foglalkozó szervezetek vizsgálják a projekt hatékonyságát és ennek keretében szeretnék figyelembe venni a pályázó vállalkozói tulajdonságait. Továbbá a BEPE-16 vállalkozói készségek kamatoztathatók még toborzás esetében is, amikor egy olyan pozícióra keresnek megfelelő jelöltet, ami belső üzleti innovációhoz kapcsolódik. E készségeken alapuló szűrés esetén a vállalat időt és pénzt tud megtakarítani a felvételi folyamaton. Ezeken kívül még vállalati tréningek hasznos témája is lehet a vállalkozói készségek fejlesztése.

A fentiek alapján látható, hogy számos helyen játszanak még fontos szerepet a vállalkozói készségek, habár ez a kutatásba bevont szakirodalmakban nem jelent meg hangsúlyosan. Ettől függetlenül az említett területeken való használatuk sok szempontból megkönnyítheti a munka világának hétköznapi folyamatait, úgymint például a toborzást, kiválasztást és álláskeresést.

3. téma: Vállalkozói készségek az oktatásban

A vállalkozói készségek oktathatósága a mai napig vitatott kérdés. Egyesek szerint vállalkozónak születni kell (Schumpeter, 1934), még mások szerint a sikeres vállalkozás vezetéséhez szükséges készségek elsajátíthatók iskolapadban ülve is (Drucker, 1985). Reyad és szerzőtársai (2019) az utóbbi álláspontot képviselik, mivel ők úgy gondolják, hogy a készségek tanulhatók és nem előre meghatározottak a velünk született személyiségjegyek által. Peschl, Deng és Larson (2021) véleménye is az utóbbi oldalt erősíti, ugyanis szerintük sok egyéb más tényező is hozzájárulhat a vállalkozói aktivitáshoz, valamint sikerhez. Példaként említi, hogy senki sem úgy születik, hogy

tud üzleti tervet írni. Az ilyen és ehhez hasonló készségek szerintük elsajátíthatók oktatáson keresztül. Rae (2014) gondolatát idézi Čapieně és Ragauskaitė (2017), mely szintén egyetért a vállalkozói készségek oktathatóságával, azonban ők feltételekhez kötik azok sikerességét. Ők azt mondták, hogy a vállalkozást specifikus gazdasági szituációkban, valamint körülmények között kell tanítani, csak akkor lesz sikeres a folyamat. Stefan (2018) elmélete szintén valahol félúton található a két elmélet között. Ő szerint a vállalkozás képessége mindenki DNS-ében kódolva van, azonban a vállalkozói készségeknek szükségük van bizonyos katalizátorokra, hogy működésbe lépjenek. Ezek a katalizátorok lehetnek érzelmek, hangulatok, információk, vagy ezek valamilyen kombinációja. Mi sem foglalja össze jobban a vállalkozói készségek oktathatóságának problémáját, mint Haase & Lautenschlager (2011) állítása, mely szerint ezt a kérdést „*oktathatósági dilemmának*” is titulálhatjuk. A kutatásba bevont szakirodalmak számos helyen tettek említést az oktatható vállalkozói készségekről, valamint az azokhoz kapcsolódó oktatási technikákról. A tanulmány következő részében ezek bemutatásával fogok foglalkozni. Először összegyűjtöm az oktatható készségeket, majd ismertetem a felsőoktatásban alkalmazott oktatási módszereket.

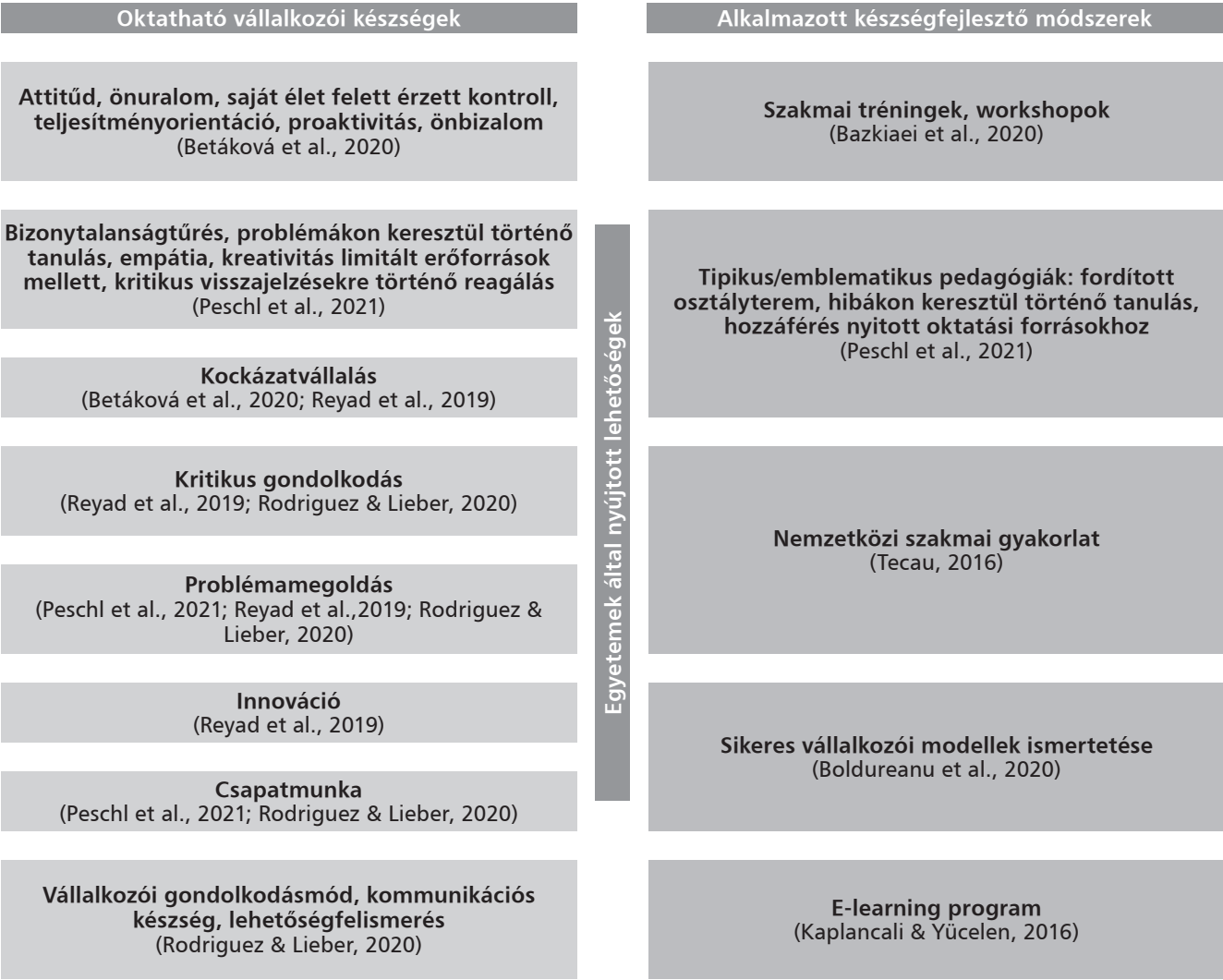
Čapieně és Ragauskaitė (2017) kutatásukban idézik Driessen és Zwart (2010) elméletét, mely szerint négy elemből áll a vállalkozói oktatás: tudás, készségek, motiváció és rátermettség. Betáková, Havierníková, Okřeglická, Mynarzova és Magda (2020) szerint azonban a vállalkozói készségek oktatása csak két részből áll. Egyrészt a vállalkozói személyiségjegyek tanításából (úgy, mint az attitűd, önuralom, saját élet felett érzett kontroll, teljesítményorientáció, proaktivitás, kockázatvállalás és önbizalom), valamint a vállalkozói szándék fejlesztéséből tevődik össze. Peschl és szerzőtársai (2021) kiegészítették az oktatható készségek listáját a vállalkozói gondolkodáshoz kapcsolódó tulajdonságokkal, amik nem mások, mint a problémamegoldás, bizonytalanságtűrés, problémákon keresztül történő tanulás, empátia, kreativitás limitált erőforrások között, kritikus visszajelzésekre történő reagálás és csapatmunka-szemlélet. Reyad és szerzőtársai (2019) számviteli hallgatókat is megkérdeztek, hogy szerintük melyek a legfontosabb készségek, amiket mindenképp szükséges elsajátítaniuk ahhoz, hogy magabiztosan vállalkozás alapításába tudjanak kezdeni tanulmányaik befejezése után. Ennek kapcsán ők a kockázatvállalást, a kritikus gondolkodást, a problémamegoldást és innovációt emelték ki. Továbbá Rodriguez és Lieber (2020) vállalkozói képzésben részt vevő hallgatók készségfejlődését vizsgálták a kutatásukban. Azt tapasztalták, hogy a vállalkozói gondolkodásuk, kommunikációs és együttműködési készségük, a lehetőségfelismerésük, kritikus gondolkodásuk és problémamegoldó készségük szignifikáns fejlődésen ment keresztül a programnak köszönhetően. Az oktatásba jelenleg bevont készségek mellett további potenciált lát az egyetemi vállalkozóképzések fejlesztésében Hermann és Bossle (2020), valamint Fleaca (2017) is. Véleményük szerint ezek a típusú programok a széles körű tudás és

készségigényüknek köszönhetően alkalmasak lehetnek új készségek bevonására. Egyik ilyen a fenntartható szemléletmód (Hermann & Bossle, 2020), a másik pedig a digitális készségek (Fleaca, 2017).

Az imént említett vállalkozói készségekhez kapcsolódóan többen is társítottak különféle oktatási módszereket. A kutatáshoz kiválasztott szakirodalmak főként a felsőoktatásban jelen lévő vállalkozói készségfejlesztő módszereket taglalták. Különösen nagy szerep jut Bazkiaei és szerzőtársai (2020) szerint az egyetemeknek a vállalkozói szemléletmód kialakításában, mivel ők képesek a vállalkozói gondolkodást fejleszteni különféle szakmai tréningekkel és workshopokkal. Emellett Hunady, Orviska és Pisar (2018) hangsúlyozták, hogy az egyetemek pozitív hatással vannak új vállalkozások elindítására is. Kutatásukban megállapították, hogy minél több vállalkozással kapcsolatos kurzuson vesz részt valaki, annál nagyobb eséllyel indít saját vállalkozást, valamint ér el sikereket vállalkozóként. Ha ezeken a kurzusokon bizonyos oktatási technikákat alkalmaznak akkor még nagyobb sikert érhetnek el az egyetemek a készségfejlesztés területén. Ezzel kapcsolatban említi meg Shulman (2005) idézi: Peschl et al., 2021, p.1) a „*signature pedagogy*” (magyarul tipikus vagy emblematisz pedagógiák, ford.: Kálmán, 2019) koncepcióját, melynek három komponense van: a fordított osztályterem, a hibákon keresztül történő tanulás és a hozzáférés nyitott oktatási forrásokhoz. Továbbá, Boldureanu és szerzőtársai (2020) megállapították, hogy a hallgatók vállalkozói attitűdjét és szándékát pozitívan befolyásolja, ha sikeres vállalkozói modelleket mutatnak be nekik. Kiemelték azonban azt is, hogy gazdasági és nem gazdasági szakos hallgatók esetében eltérő módon kell kialakítani a mintatantervet, ugyanis másképp hat a két csoportra a sikeres vállalkozói történetek tanulmányozása. Mindemellett Tecau (2016) kutatásában megvizsgálta az egyetemi tanulmányok alatt folytatott nemzetközi szakmai gyakorlat hatását a vállalkozói készségekre. Eredményként azt látta, hogy a hallgatók magabiztosabbak lettek, valamint nyitottabbá váltak egy saját vállalkozás elindítására. Végezetül Kaplancali és Yücelen (2016) említették meg az E-learning programokat, amely nem csak az egyetemek számára, hanem azokon kívüli oktatási szervek számára is elérhető lehetőség a vállalkozói készségek elsajátítására. A résztvevőknek itt valós, játékos szituációk segítségével van lehetőségük a fejlődésre. abra A 4. ábra összefoglalja a fentebb bemutatott készségeket és oktatási módszereket.

A fentiek alapján úgy tűnik, hogy a vállalkozói szándékot képesek az egyetemek ezekkel a módszerekkel bizonyos mértékig pozitívan befolyásolni, ám ezeken kívül számos olyan tényezőt emeltek még ki a szakirodalmak, amelyek hatással lehetnek ennek kialakulására, illetve fejlődésére. Például Georgescu és Herman (2020) megállapították, hogy azon hallgatók esetében, akik vállalkozói családi háttérrel rendelkeznek nagyobb a vállalkozói szándék, mint azoknál a hallgatóknál, akik családjában nem tevékenykedik vállalkozó. Emellett összefüggést találtak még a minőség-

Oktatható vállalkozói készségek és alkalmazott oktatási módszerek



Forrás: saját szerkesztés

gi vállalkozói oktatás és a vállalkozói szándék között is. Ezt nem csak ők, hanem Adekiya és Ibrahim (2016) is alátámasztották kutatásukkal, mely szerint a képzés és fejlesztés fontos szerepet játszanak saját vállalkozás indításában. Ezek alapján látható, hogy az egyetemeken számos vállalkozói készséget képesek oktatni különféle technikákon keresztül, azonban a vállalkozói szándék növelése nem csak az általuk alkalmazott módszereken és a készségfejlesztésen múlik. A vállalkozói készségfejlesztés és a hatások kifejtése kapcsán fontos még megemlíteni az időhorizontot is. A készségek elsajátítása, valamint gyakorlatban történő megfelelő alkalmazása időigényes folyamat, tehát nem azonnal lesz kézszelfogható eredménye. Időre van szükség ahhoz, hogy a pozitív értékek és készségek beépüljenek a szervezetekbe és ezek kifejték hatásukat (Miller, Rankin, & Neathey, 2001). Éppen ezért nem szabad azonnali eredményt várni a vállalkozói oktatástól, hiszen az ott elsajátított készségeknek időre van szükségük, míg a gyakorlatban képesek lesznek oly módon működni, hogy hatásuk érezhető legyen mikro-, mezo- vagy makroszinten.

Következtetések és összefoglalás

Jelen tanulmány célja volt, hogy bemutassa a 2015 és 2020 között megjelent diskurzusok tartalmát a vállalkozói készségekkel kapcsolatban. A témához kapcsolódó kutatási kérdésem az volt, hogy „milyen diskurzusok jelentek meg a vállalkozói készségekről 2015 és 2020 között a nemzetközi szakirodalomban?” A szakirodalmi áttekintésbe bevont cikkek diskurzusai egytől egyig pozitív hangvételűek voltak és főként a vállalkozói készségek előnyeit hangsúlyozták. A megjelent információkat három téma köré lehetett csoportosítani: mely területekre és hogyan hathatnak a vállalkozói készségek, mely további területeken fontosak még a vállalkozói készségek, valamint vállalkozói készségek az oktatásban. Ennek eredményeképp a szakirodalmi áttekintés rávilágított a vállalkozói készségek jelenlétének fontosságára a világ különböző szegmenseiben, valamint a vállalkozói készségek oktatásának jelentőségére is. A kutatás egyik legfőbb konklúziója az, hogy a világ formálását a vállalkozók legtöbbször nem tudatosan teszik és az csak a vállalkozói készségek gyakorlati alkalmazása-

nak egy lehetséges mellékhatása. Ennek ellenére, a bevont szakirodalmak alapján úgy tűnik, hogy mégis fontos foglalkozni a témával, mert a vállalkozói készségek tudatos fejlesztésével számos területen lehet pozitív változást elérni. Továbbá a kutatás rávilágított arra, hogy bizonyos vállalkozói készségek hozzájárulnak a vállalkozás, valamint annak mikro-, mezo- és makrokörnyezetének fejlesztéséhez. Erre nem csak a jelenleg felhasznált szakirodalmak, hanem több más kutatás is utalt (Kassai, 2020).

Habár a szakirodalom csak néhány konkrét hatás-készség példát említett, nem szabad megfeledkezni, hogy ennél sokkal több készség van egyszerre jelen a vállalkozók mindennapjaiban, amelyek hozzájárulhatnak a világ fejlesztéséhez valamilyen módon. Sok összefüggés létezhet még a készségek és a világra gyakorolt hatások között, azonban ezek feltérképezése sok problémába ütközhetne, mivel valószínűleg nem lehetne mindig egyértelműen azonosítani a köztük lévő viszonyt. Az előbbieik alapján viszont jól látható, hogy biztosan van összefüggés a vállalkozók készségei és a világ formálása között. Ezeket a hatásokat három kategóriába (mikro, mezo és makro) sorolták be, azonban ezeken belül kevés elemet tüntettek fel egyértelműen. Az áttekintés eredményeként javasolnám két csoport kiegészítését további hatásokkal. A mikrokörnyezet elemeihez eddig az emberek fejlesztése és a közösségépítés tartozott, amelyet most a munkahelyteremtés, innováció a munka világában, innováció a társadalmi és szervezeti igényekhez, valamint innovatív módon való reagálás saját közösségük problémáira elemekkel egészíteném ki a bevont szakirodalmak alapján. A közvetett, azaz a makrokörnyezeti hatásokhoz tartozott eddig a társadalom fejlesztése. E kategória kiegészítéséhez javasolom a társadalmi értékteremtés, a gazdaság növekedéséhez és értékteremtéshez való hozzájárulás, a fejlett és fejlődő országokban a társadalmi jólét szintjének fenntartása és növelése, valamint a hozzájárulás a fenntartható fejlődési célok eléréséhez elemekkel való kiegészítést. Véleményem szerint ezeket a hatásokat nem lehet mindig sebészi pontossággal elválasztani egymástól, sok dologtól függ, hogy melyik elem melyik csoportba tartozik. Például az innováció lehet közvetlen vagy közvetett hozzájárulás is attól függően, hogy az milyen mértékben befolyásolja a vállalkozási tevékenységet és annak környezetét.

Szeretném kiemelni, hogy jelen kutatásnak számos korlátja van. Első ilyen tényező a kutatás időintervalluma. Fontos lenne az elmúlt időszakban megjelent tanulmányokat is bevonni, tekintettel arra, hogy a pandémia miatt rengeteg változás történt a világban, amely érintette a vállalkozókat is. Példaként említeném Castro és Zermeno (2020) kutatását, ami kiemelte, hogy bizonyos készségek (pl.: bizonytalanságtűrés, rugalmasság) jobban előtérbe kerültek ebben az időszakban. Egy másik korlát lehet a tanulmányok gyűjtése során alkalmazott szubjektív szűrési és értékelési rendszer, mely során bizonyos tanulmányok nem kerültek be a gyűjtésbe. Ennek eredményeképp lehetnek hiányosságok a jelenlegi kutatásban, azonban meggyőződésem, hogy a kiválasztott szakirodalmak megfelelően tükrözik a téma legfontosabb aspektusait. Ettől függetlenül a végső szűrésben megjelent, de nem feldolgozott több, mint 300 cikk

elemzése során is érdekes eredmények születhetnek, ezért megfontolandó ezek feldolgozása is.

A tanulmány írása során több lehetséges kutatási irányt láttam kirajzolódni. Egyik ilyen a keresési kulcsszavak módosítása, mégpedig úgy, hogy a szinonimák ne legyenek engedélyezve. Az így kapott kutatások tartalmi elemzése után lehetőség nyílna a két típusú szűrési eredményeinek összehasonlítására. További kutatási irány még a pandémia miatti változások vizsgálata a vállalkozói készségek hatásainak tükrében. Ennek keretében meg lehetne figyelni, hogy mely vállalkozói készségek erősödtek fel a járvány alatt, és melyek azok, amelyek esetleg háttérbe szorultak. Ezeknek a készségeknek a hatását is lehetne vizsgálni, hogy a pandémia alatt hogyan és milyen területekre tudtak hatni. Jelen kutatás eredményét és ennek az új kutatásnak az eredményét összevetve meg lehetne állapítani a járvány miatti változásokat, illetve azt is, hogy történt-e változás a vállalkozói készségek világformáló hatásában. Végezetül, még egy lehetséges kutatási irányra szeretném felhívni a figyelmet az oktatható készségekkel kapcsolatban. E során meg lehetne vizsgálni, hogy mely készségek azok, amelyek oktathatók lennének a felsőoktatásban, azonban erre mégsem kerül sor valamilyen oknál fogva. Ezen eredmények hasznosak lehetnek olyan felsőoktatási intézmények számára, amelyek nyitottak a vállalkozói programok mintatantervének fejlesztésére, illetve tervezik ilyen program bevezetését.

Jelen szakirodalmi összefoglaló eredményeit ajánlom leendő és jelenlegi hallgatóknak, felsőoktatási intézményeknek, ahol vállalkozói programokat kínálnak vagy terveznek ilyen indítani, illetve vállalkozóknak. Azok a hallgatók, akik saját vállalkozást szeretnének alapítani a jövőben, figyelembe tudják venni, hogy melyek a legfontosabb készségek számukra, és azzal milyen célokat képesek elérni. Továbbá megvizsgálhatják, hogy az egyes felsőoktatási intézmények milyen vállalkozói készségek fejlesztésére fókuszálnak programjaik során, majd az alapján ki tudják választani a számukra leginkább megfelelőt. A felsőoktatási intézmények figyelmébe ajánlom a bemutatott oktatási módszereket, melyeket beépíthetnek kurzusaikba a vállalkozói készségek hatékonyabb fejlesztése érdekében. Végezetül a vállalkozók felismerhetik, hogy valójában milyen hatásuk van a közvetlen, illetve a közvetett környezetükre és ezáltal tudatosan fejleszthetik azt, vagy saját képzésükön keresztül még inkább hozzájárulhatnak annak fejlődéséhez.

Felhasznált irodalom

- Adekiya, A. A., & Ibrahim, F. (2016). Entrepreneurship intention among students. The antecedent role of culture and entrepreneurship training and development. *The International Journal of Management Education*, 14(2), 116-132.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2016.03.001>
- Bauman, A., & Lucy, C. (2021). Enhancing entrepreneurial education: Developing competencies for success. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100293.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.005>

- Bazkiaei, H. A., Heng, L. H., Khan, N. U., Saufi, R. B. A., & Kasim, R. S. R. (2020). Do entrepreneurial education and big-five personality traits predict entrepreneurial intention among universities students? *Cogent Business & Management*, 7(1), 1801217. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801217>
- Bejinaru, R. (2018). Assessing students' entrepreneurial skills needed in the knowledge economy. *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, 13(3), 1119-1132. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0027>.
- Betáková, J., Havierníková, K., Okřeglicka, M., Mynarzova, M., & Magda, R. (2020). The role of universities in supporting entrepreneurial intentions of students toward sustainable entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability*, 8(1), 573-589. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(40\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(40))
- Boldureanu, G., Ionescu, A. M., Bercu, A-M., Bedrule-Grigorut, M. V., & Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education institutions. *Sustainability*, 12(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/su12031267>
- De Ruysscher, Claes, C., Lee, T., Cui, F., Van Loon, J., De Maeyer, J., & Schalock, R. (2016). A systems approach to social entrepreneurship. *Social Enterprises and Welfare Regimes*, 28(6), 2530–2545. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9704-5>
- Čapieně, A., & Ragauskaitė, A. (2017). Entrepreneurship education at University: Innovative models and current trends. *Research for Rural Development*, 2, 284-291. <https://doi.org/10.22616/rrd.23.2017.080>
- Castro, M. P., & Zermelo, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Fleaca, E. (2017). Entrepreneurial curriculum through digital-age learning in higher education – a process-based model. *TEM Journal*, 6(3), 591-598. <https://doi.org/10.18421/TEM63-22>
- Georgescu, M., & Herman, E. (2020). The impact of the family background on students' entrepreneurial intentions: an empirical analysis. *Sustainability*, 12(11), 4775. <https://doi.org/10.3390/su12114775>
- Giure, C., Benavides-Espinosa, M. M., & Roig-Dobón, S. (2019). Entrepreneurial intentions in an international university environment. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1605-1620. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2018-0810>
- Haase, H., & Lautenschläger, A. (2010). The “Teachability Dilemma” of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0150-3>
- Hermann, R. R., & Bossle, M. B. (2020). Bringing an entrepreneurial focus to sustainability education: A teaching framework based on content analysis. *Journal of Cleaner Production*, 246, 119038. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119038>
- Hunady J., Orviska, M., & Pisar, P. (2018). The effect of higher education on entrepreneurial activities and starting up successful businesses. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 29(2), 226–235. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.29.2.19069>
- Jayeoba, F. I. (2015). Entrepreneurial intention and entrepreneurial abilities. *Ife Psychologia*, 23(1), 219-229. <https://www.ajol.info/index.php/ifep/cart/view/115381/104956>
- Kassai, Á. (2020). Kiből lehet sikeres vállalkozó? Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 51(9), 54-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.05>
- Kálmán, O. (2019). A felsőoktatás oktatói: elképzeléseik a tanításról és saját szakmai tanulásukról. *Magyar Pedagógia*, 119(3), 173-197. <https://doi.org/10.17670/MPed.2019.3.173>
- Kaplanali, U. T., & Yücelen, M. (2016). Entrepreneurship training for young people: Implications from user needs analysis for eLearning platform YEU. *Marmara Journal of European Studies*, 24(2), 87-121. https://avrupa.marmara.edu.tr/dosya/avrupa/mjes%20arsiv/vol%2024_2/mjes_24_2_4.pdf
- Krenyácz, É., & Rana, A. M. A. (2022). Analysis of leadership competencies based on organizational change: case of education hospitals of Jordan. *Vezetéstudomány*, 53(10), 56-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.05>
- Kucel, A., Robert, P., Buil, M., & Masferrer N. (2016). Entrepreneurial skills and education-job matching of higher education graduates. *European Journal of Education*, 51(1), 73-89. <https://doi.org/10.1111/ejed.12161>
- Luca, M. R., & Robu, A. (2016). Personality traits in entrepreneurs and self-employed. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Special Issue Series VII: Social Sciences. Law*, 9(58), 91-98.
- Miller, L., Rankin, N., & Neathay, F. (2001). *Competency frameworks in UK organizations*. London: CIPD.
- Obschonka, M. (2016). Adolescent pathways to entrepreneurship. *Child Development Perspectives*, 10(3), 196–201. <https://doi.org/10.1111/cdep.12185>
- Peschl, H., Deng, C., & Larson, N. (2021). Entrepreneurial thinking: A signature pedagogy for an uncertain 21st century. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100427>
- Postigo, Á., García-Cueto, E., Cuesta, M., Menéndez-Aller, Á., Prieto-Díez, F., & – Lozano, L. M. (2020). Assessment of the enterprising personality: a short form of the BEPE battery. *Psicothema*, 32(4), 575-582. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.193>
- Prüfer, J., & Prüfer, P. (2019). Data science for entrepreneurship research: studying demand dynamics for entrepreneurial skills. *Small Business Economics*, 55, 651–672. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00208-y>

- Rae, D. (2014). Graduate entrepreneurship and career initiation in 'New Era' economy. *Journal of General Management*, 40(1), 79 – 95.
<https://doi.org/10.1177/030630701404000105>
- Reyad, S. M. R., Al-Sartawi, A. M., Badawi, S., & Hamdan, A. (2019). Do entrepreneurial skills affect entrepreneurship attitudes in accounting education? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(4), 739-757.
<https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2019-0013>
- Rodriguez, S., & Lieber, H. (2020). Relationship between entrepreneurship education, entrepreneurial mindset, and career readiness in secondary students. *Journal of Experiential Education*, 43(3), 277–298.
<https://doi.org/10.1177/1053825920919462>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Shulman, L. S. (2005). Signature pedagogies in the professions. *Daedalus*, 134(3), 52–59.
<https://doi.org/10.1162/0011526054622015>
- Stefan, G. (2018). Boosting the entrepreneurial spirit – A structural model. *Lucrări Științifice*, 61(1), 163-166.
https://repository.uaiaasi.ro/xmlui/bitstream/handle/20.500.12811/611/LSA_v.61_nr.1_Boosting....pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási, A. (2021). A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány*, 52(3), 40-52.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
- Tecau, A. S. (2016). The role of international internships conducted during academic studies in development of entrepreneurial skills. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, 9(58), 169-176. http://webbut2.unitbv.ro/bulletin/Series%20V/2016/BULETIN%20I%20PDF/20_Tecau%20A.pdf
- Terzaroli, C. (2019). Entrepreneurship as a special pathway for employability: new directions for adult and continuing education. *Fostering Employability in Adult and Higher Education: An International Perspective*, 163, 121-131.
<https://doi.org/10.1002/ace.20346>
- Vega-Gómez, F. I., González, F. J. M., Mera, A. C., & Pérez-Mayo, J. (2020). Antecedents of entrepreneurial skills and their influence on the entrepreneurial intention of academics. *SAGE Open*, 10(2), 1–14.
<https://doi.org/10.1177/2158244020927411>
- Yıldırım, F., Trout, I. Y., & Hartzell, S. (2019). How are entrepreneurial intentions affected by emotional intelligence and creativity? *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(1), 59–65.
<https://doi.org/10.3311/PPso.12619>

KELL MÉG SZURKOLÓ A STADIONOKBA? A CSAPATTAL VALÓ SZURKOLÓI AZONOSULÁS ÉS A CSAPATHOZ VALÓ KÖTŐDÉS VIZSGÁLATA EGY HAZAI FUTBALLKLUB ESETÉBEN

DO WE NEED MORE FANS IN THE STADIUMS? THE INVESTIGATION OF FAN IDENTIFICATION AND ATTACHMENT TO THE TEAM IN THE CASE OF DOMESTIC FOOTBALL CLUBS

A szurkolók csapathoz való kötődésének kialakítása, új szurkolók bevonása egy fejlett sportgazdaságban elengedhetetlen. Magyarországon ez a téma évtizedes megoldatlan problémát jelent, miközben látványos beruházásokkal új stadionok épültek, melyek kihasználtsága a hazai labdarúgó bajnoki mérkőzések esetében jelentős mértékben fejleszthető lenne. A szerzők tanulmányukban az OTP Bank Liga magyar elsőosztályú labdarúgó-bajnokságban szereplő Mol Fehérvár FC tekintetében vizsgálják a klub szurkolói közegét. Jelen kutatás célja a csapathoz kötődő lojalitással, szurkolói magatartással összefüggésben a csapattal való szurkolói azonosulás és a csapathoz való kötődés kapcsolatának elemzése. A kutatási kérdés annak megismerésére irányul, hogy a csapattal való szurkolói azonosulás, a csapathoz való kötődés miként befolyásolja a csapathoz fűződő lojalitást, szurkolói magatartást. A kutatás legfőbb eredménye az a felismerés, hogy a vizsgált csapat szurkolói esetében a kiábrándultság, a csapathoz kötődés érzésének erodálódása olyan probléma, amit a klubnak kezelnie kellene, hogy nézőszáma és ebből következően bevétele növekedjen.

Kulcsszavak: sportmarketing, magyar labdarúgás, azonosulás, kötődés, lojalitás, fogyasztói magatartás, nézőszám, Mol Fehérvár FC

The development of fans' attachment to the team and the involvement of new fans are essential in a developed sports economy. In Hungary, this is a decades-old unsolved problem; new stadiums have been built with spectacular investments, the use of which should be significantly improved in the case of domestic football championships. This research examines the Mol Fehérvár FC fanbase, part of the first-class Hungarian OTP Bank Liga football championship. The purpose of this research is to examine the relationship between fan identification and attachment to the team in connection with team loyalty and fan behaviour. In the case of the fans of the investigated team, the disillusionment and the erosion of team attachment is a problem that the club should deal with to increase its brand value, the number of spectators, and, consequently, its income.

Keywords: sports marketing, Hungarian football, identification, attachment, loyalty, consumer behaviour, viewership, Mol Fehérvár FC

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:

Bodon György^a (gyorgy.bodon@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. Kajos Attila^a (attila.kajos@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Neulinger Ágnes^a (agnes.neulinger@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

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

A cikk beérkezett: 2023. 03. 24-én, javítva: 2023. 04. 26-án és 2023. 05. 10-én, elfogadva: 2023. 05. 10-én.

This article was received: 24. 03. 2023, revised: 26. 04. 2023 and 10. 05. 2023, accepted: 10. 05. 2023.

A sportág számára jelentős értéket képvisel a szurkoló, aki a sportvállalkozás fenntarthatóságában elengedhetetlen szereplő. A szurkolók hűsége és szenvedélye a fő mozgatórugója a folyamatos sikernek. A mérkőzés mint szolgáltatás csak a fogyasztók aktív részvételével jöhet létre, a közönség része a szolgáltatásnak (Dénes, 1998). A sikerkör-stratégia esetében a futballklub eredményesége vonzza maga után a bevételeket, így a gazdasági hasznót, amit visszaforgatnak a még jobb játékosok megszerzésébe (Kocsis, 2021). A szurkolók egyszerre fontos érintettjei a sportvállalkozás terveinek bemutatásánál (szurkolói kapcsolat, a szurkoló kiszolgálása, közösségi igény, szurkolói érdeklődés kiszolgálása stb.) és egyben a szurkolói bevételek miatt finanszírozók is egyszerre. A szurkoló fogyasztó, érdeklődő és a játéktér látványát befolyásoló tényező.

Emiatt a szurkolók csapathoz való kötése, valamint új szurkolók bevonása egy fejlett sportgazdaságban elengedhetetlen feladat. Tekintettel a professzionális sportolás jelentős költségeire a csapatoknak és a sportszervezeteknek új fogyasztókat kell vonzaniuk, miközben a meglévő fogyasztókat hűséges rajongókká kell fejleszteniük (Kunkel et al., 2016). A legfontosabb, amit a sportvezetőknek szem előtt kell tartaniuk az, hogy hűséges szurkolók tömegét hozzák létre (Yoshida et al., 2015). A szurkoló jelenléte és érdeklődése állandóan fontos, mert szerepe van a működés finanszírozásában, szezonról és mérkőzésekről függetlenül érdeklik a csapattal összefüggő események és elkötelezett az adott márkával kapcsolatban. Emellett a szurkolók egyben közösségi szereplők, akár a véleménymegnyilvánulás, akár a tartalomgyártás tekintetében, hiszen a jelenlétük, a figyelmük is egy eszköz. A mérkőzések egyedisége, érdekessége növeli a fogyasztók érdeklődését és keresletét a mérkőzések iránt (Dénes, 1998).

A sportág jövőjét a szurkoló érdeklődése, a szurkolók csoportosulása, a közösség biztosítja. A közösségi média további eszközöket ad a szurkolók számára, hogy kapcsolatba lépjenek csapatukkal, és értékes fórumot jelentenek a sportszervezeteknek, hogy jobban megértsék a szurkolói motivációkat és erősítsék a szurkolói kapcsolatokat (Stavros, 2014). Ezt a gondolatot megerősíti Tapp (2004), akinek a tanulmánya szerint a sportszektorban a nézőket vásárlónak, a futballklubokat pedig márkának kell tekinteni, és hasonlóan, mint más szektorokban, a szurkolók – fogyasztók – érdeklődését és igényeit kell meghatározni és kielégíteni. A vásárlói lojalitásnak hatása van a vállalkozások folytonosságára, a szurkolók lojalitása a sportegyesületek jövőjének befolyásolója, így meghatározott célként jelenik meg a szurkolói hűség elérése, illetve megtartása és elmélyítése, amely a sportgazdaság kiemelt érdeke. Kotler (2003) szerint a vásárlói hűségnek vannak gazdasági és nem gazdasági előnyei is, mivel az új ügyfelek megszerzésének költsége magas a jelenlegi portfólió megtartásához képest, ahol a jelenlegi ügyfelek egyrészt lehetővé teszik magasabb profit elérését, másrészt elkötelezettségük esetén kedvezően nyilatkoznak a szervezetről. Ahtiainen (2020) kutatása alátámasztotta, hogy a szervezetek és az ügyfelek közötti sikeres kapcsolatoknak szorosnak kell lenniük, és bizalmat, elkötelezettséget és kölcsönösséget kell mutatniuk.

Kijelenthető tehát, hogy a sportvállalkozásoknak az a feladatuk, hogy új érdeklődőket, fiatalokat, vagy a kulturális szabadidő tekintetében mozgítható közönséget a meglévő hűséges szurkolói közösségük felé irányítsák, erősítsék a csapathoz való kötődésüket, hogy az új érdeklődők a stabil finanszírozó és értéket teremtő közösség részévé váljanak, ezzel megteremtve a sportvállalkozás gazdasági alapjainak hátterét. Jelen kutatás kifejezetten a szurkolói környezet értéktérítésére fókuszál és azt vizsgálja, hogy miként befolyásolja egy labdarúgócsapattal való szurkolói azonosulás és a pszichológiai kötődés a csapathoz való lojalitást. A magyar bajnoki labdarúgó-mérkőzések – a Ferencvárosi TC mérkőzéseinek kivételével – alacsony nézőszám előtt zajlanak, ennek a felismerése indította el a kutatás alapgondolatát. A kutatás fókuszában a szurkolói hűség, a szurkolói azonosulás és kötődés közötti kapcsolat vizsgálata áll, kapcsolódva ahhoz a gyakorlati, üzleti problémához, hogy miként növelhető a nézőszám a magyar labdarúgó bajnoki mérkőzéseken. Az alacsony nézőszámok ténye rendszerintű probléma – jegyár, bajnoki lebonyolítás menete –, amely éves szinten több milliárd forint fel nem használt bevételt is jelenthet. A helyzet sem az UEFA által meghatározott stratégiában nem illeszkedik, sem a piaci alapon elgondolt sportgazdasági működtetéssel nem összeegyeztethető. Jelen kutatás szurkolói oldalról vizsgálja a témát három fő fogalmi keretben használva, úgymint kötődés, azonosulás és lojalitás, a cikkben megjelenő további kísérő fogalmak az előbbi konstrukciók mérését segítik.

A kutatás fontos jellemzője, hogy középpontjában a Mol Fehérvár FC – korábban Videoton Fehérvár FC – áll, amelyet az eredménytelenség és a szakmai visszaesés időszakában vizsgálunk. A kutatásunk eszerint egy nehéz helyzetben lévő, identitásproblémákkal is küzdő klub esetében vizsgálja a csapathoz kötődő szurkolói lojalitással összefüggésben a csapattal való szurkolói azonosulást és a csapathoz való kötődés kapcsolatát. Ez újdonság a témakör hazai és nemzetközi vizsgálatában.

Az eredményekkel támogatni szeretnénk a hazai labdarúgás üzleti sikerességét a gazdasági szempontok fejlesztése, a szurkolói lojalitás erősítése, illetve megteremtése révén, annak érdekében, hogy ez hatással legyen a bevételsszerzés maximalizálására, a szakmai szempontok támogatására és a szakmai eredményességre.

Szakirodalmi háttér

Pszichológiai kötődés a sportban

A pszichológiai kötődést gyakran tárgyalják a sportirodalomban ahhoz, hogy megértsék a csapathűség fogalmát (Neale & Funk, 2006). Jones (1997) kutatásában megemlíti, hogy míg a sportot csak néző ember, az általa megfigyelt eseményt nagyon gyorsan elfelejti, addig a szurkoló addig folytatja érdeklődését, amíg a csapat iránti érzelmeinek intenzitása olyan erőssé nem válik, hogy az személyiségének része lesz és képes lesz mindennapjait a csapatának, vagy annak közösségének szentelni. James (2002) megfogalmazása szerint a szurkolók pszichológiai kapcsolatot alakítanak ki a csapattal, amely megnyilvánulhat a csapathoz való következetes és tartós viselkedésben. A hűséges

szurkoló függetlenül kedvenc csapatának teljesítményétől, erős pszichológiai kötődéssel jellemezhető, viselkedésével is támogatja a csapatát, bevételt teremtve merchandise vásárlásával és mérkőzéseken való részvételével (Wang et al., 2011). Ahogy Murrell és Dietz (1992) megjegyezte, a csapatszurkolók nagyfokú elkötelezettséget éreznek csapataik iránt, mert a csapatot személyes önbecsülésük kiterjesztésének tekintik. Harris és Ogbonna (2008) felismerte, hogy a lojalitás előfeltételének tekinthető a pszichológiai kötődés kialakulása, amit egyes szurkolók a klubjaik iránt éreznek és ami önazonosságuk elengedhetetlen részévé válik. Bár úgy tűnik, hogy az elmúlt években a szurkolók sportra fordított ideje és a csapatra elköltött pénze ugrásszerűen megnőtt, fontos felismerni, hogy nem mindenki – aki sporteseményeket néz, vagy részt vesz azon – kötődik a klubhoz és tekinthető elkötelezettnek a megtekintett csapatok iránt (Mahony, 2000).

A sportcsapattal való azonosulás jelentősége

A sportvállalkozás elengedhetetlen feladata a szurkolók csapatazonosulásának megteremtése. Az azonosulás egy pszichológiai kapcsolat, melyet a szurkolók alakítanak ki csapattal (Özgen & Argan, 2018). Wann és Pierce (2003) szerint a csapattal való azonosulást értelmezhetjük úgy, mint a szurkolók pszichológiai és viselkedési elkötelezettségét, amely kialakítja a kötődést az élményhez, szokássá tud válni és aminek a következménye az elvárt lojalitás. Stevens és Rosenberg (2012) szerint, ha figyelembe vesszük, hogy a csapattal való azonosulás formálható és fejleszthető, továbbá a vevő elégedettsége is alakítható, a kluboknak mindent – ami a szurkolói azonosítással kapcsolatos – kezelniük kell, mert ebben az értelemben az azonosulás közvetett csatornaként működhet a sport és a szurkolói hűség között. Funk és James (2001) megközelítésében a csapatazonosulás vonatkozhat az egyének/szurkolók más csapattagokhoz való kapcsolódására és a csapattal való pszichológiai azonosulásra egyaránt. A szerepidentitást a sporttal kapcsolatos múltbeli tapasztalatok alakítják (Laverie & Arnett, 2000). Ehhez kötődik Wann (2001) kiegészítése, hogy ez az azonosulás összességében a szurkoló és a csapat pszichológiai kapcsolata, és aszerint mérhető, hogy a szurkoló milyen mértékben tekinti a csapatot önmaga egyfajta kiterjesztésének.

Theodorakis (2010) szerint a szurkolói azonosulást különböző tényezők előzik meg, mint például a közösség részévé válás igénye, a szocializációs ágensek hatása, valamint a csapat játékosaihoz való hasonlóság. Tovább szélesítve a gondolatot, Heere és James (2007) szerint az azonosulás esetében a csapattal való azonosulásban elsődleges szerepet játszik az a szimbolikus erő, amelyet a sportcsapatok képviselhetnek valamely társas identitás kifejezőjeként, úgymint képviselnek egy várost, államot vagy nemzetiséget. Cohen (2017) szerint az egyének azonosítják magukat egy szervezettel (vagy csapattal), ha az olyan értékeket képvisel, amelyekkel önmaguk is rendelkeznek a saját önismeretük szerint. Az azonosulás létrejön a szurkolókban a csapat arculatához, tradíciójához, elveihez, továbbá megnyilvánul abban is, ahogy az egyén a közösségi szabályokat befogadja. Ez a tartalom kiteljesedik az azonosulás, az elkö-

telezettség, a kötődés megfogalmazásaival és a pszichológiai folyamatokon keresztül a hűség kialakulásához vezet. Emellett Wann (1999) a rajongó szurkolók túlzott csapatkövető azonosulásának megértését saját szerepidentitásuk központi elemének tekinti. Következésképpen a csapatuk részvételével zajló verseny végeredménye hatással van az érzéseikre és az önértékelésükre, és a megélt öröm vagy bánat a magatartásukat is befolyásolja, akár erőszakos viselkedésre is ösztönözve őket.

Ahogy Underwood (2001) összegezte, a szurkolók jól megszólíthatók a csapattal való azonosulás segítségével. Mivel a csapattal való azonosulás önkéntes pszichológiai csoporttagság, valószínű, hogy a csapat kognitív és affektív dimenziói erősen összefüggenek egymással (Dimmock et al., 2005).

Ennek megfelelően több kutatás jutott arra a megállapításra, hogy a szurkolók csapattal kapcsolatos elégedettsége az identifikáció révén kevésbé negatív, vagyis összefüggés van az identifikáció szintje és az elégettség mértéke között (Matsuoka et al., 2003; Kerr & Wijeratne, 2021; Rapp et al., 2019). Ezzel szemben voltak olyan kutatások, amelyek ugyan találtak összefüggést a két látnis változó között, de annak hatáserőssége nem volt szignifikáns (Prayag et al., 2020). Mindezek miatt érdekes kérdés, hogy a hazai szurkolók esetében milyen összefüggéseket és hatásokat sikerülhet feltárni.

Trail és munkatársai (2002) megállapították, hogy a szurkoló affektív állapota közvetlen hatással van a fogyasztási magatartásra. Ezt két változó, a BIRG (előzetesen elképzelt győzelem „bezsákolása”) és a CORF (előzetesen elképzelt vereség elkerülése) mentén mutatták be. Ennek értelmében a fogyasztó jóval nagyobb valószínűséggel néz (végig) olyan eseményt, amelynek számára nagyobb eséllyel lesz pozitív kimenete, mint egy várhatóan negatív eredménnyel zárulót. Ennek értelmében a csapattal való azonosulás a csapathoz kötődő termékek és szolgáltatások fogyasztási hajlandóságának jó előrejelzője (Trai et al., 2002), mert az azonosságtudat eredményeként a szurkoló akkor is részt vesz a mérkőzésen, és kifejezi a támogatását, ha a csapat az adott szezon során rosszabbul teljesít (Wakefield & Sloan 1995).

Továbbá, a sportcsapatok nemcsak a csoportidentitás forrásaként szolgálnak, hanem a társadalmi vagy közösségi élet más aspektusait is szimbolikusan reprezentálják (Heere & James, 2007). Ennek értelmében a szurkoló számára nemcsak az jelent kapcsolódási pontot, hogy ő maga, illetve a szurkolótársai mennyire azonosulnak a csapattal és annak értékeivel, hanem fontossá válik számára, hogy a csapat tagjai, a játékosok, edzők és a menedzsment tagjai is megfelelően képviseljék a klub érdekei mellett annak értékeit is, amely értékek sokszor a közösség értékrendszeréből fakadnak.

A csapattal való azonosulás és az attitűdbeli lojalitás kapcsolatát több tanulmány is vizsgálta (Steven & Rosenberg, 2012; Karajaluoto et al., 2016). Woratschek és munkatársainak (2020) tanulmánya bemutatta, hogy a csapatidentifikáció közvetlenül és közvetve is elősegíti a lojalitást azáltal, hogy javítja a szurkolóknak a csapat teljesítményéről és a stadionok hangulatáról alkotott képét.

Mindezek alapján feltételezzük, hogy...

H₁: az azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapattal való elégedettség szubjektív megítélésére.

H_{1a}: a kognitív azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapattal való elégedettség szubjektív megítélésére.

H_{1b}: az affektív azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapattal való elégedettség szubjektív megítélésére.

H_{1c}: az értékelő azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapattal való elégedettség szubjektív megítélésére.

H₂: az azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapathoz köthető attitűdbeli lojalitásra.

H_{2a}: a kognitív azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapathoz köthető attitűdbeli lojalitás szintjére.

H_{2b}: az affektív azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapathoz köthető attitűdbeli lojalitás szintjére.

H_{2c}: az értékelő azonosulás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapathoz köthető attitűdbeli lojalitás szintjére.

Lojalitás a sportban

„A házasságok jönnek és mennek. Ugyanígy a munkák, a szülővárosok, a barátságok. De egy srác kötődése egy sportcsapathoz? Ez egy olyan kötelék, amely a szívet tartja” (Mahony, Madrigal & Howard, 2000, p. 15). Bloemer (1995) megfogalmazása alapján, a lojalitás az egyik módja annak, ahogyan az ügyfelek kifejezhetik elégedettségüket a termékekkel vagy szolgáltatásokkal kapcsolatban, így a sportgazdaságban a szurkolói lojalitás kezelése és fenntartása a sportág kiemelt feladata.

Uncles (2003) szerint a hűség olyan dolog, amelyet a fogyasztók márkák, szolgáltatások, üzletek, termék kategóriák és tevékenységek iránt tanúsíthatnak. Ebből következik, hogy a sportvállalkozásoknak, csapatoknak, azok menedzsmentjének kiemelt feladata a márka iránti figyelem, a márka építése, a márkaérték folyamatos felügyelete, mindez annak a figyelembevételével és tudatában, hogy a sport kiszámíthatatlansága, az egyéni teljesítmény kockázata ne legyen veszélyes a márkára. Kunkel és munkatársai (2016) ki is emelik, hogy ezen okok miatt a sportcsapatoknak a márkaépítésre kell összpontosítaniuk, hogy megvédjék magukat a versengő más szabadidős tevékenységek fenyegetésével és a csapat teljesítményében bekövetkező változásokkal szemben, mint például a győzelmek elmaradása, sportoló és/vagy a csapatteljesítmény ingadozása.

Emellett a lojalitás úgy is meghatározható, mint „az előnyben részesített termék/szolgáltatás, amit a jövőben következetesen újra kívánnak vásárolni, ami ismétlődő, azonos márka vagy azonos márkakészlet vásárlásához vezet” (Oliver, 1999, p. 34). Továbbá a szurkolói lojalitás tekintetében Kunkel et al. (2016) jelzi, hogy a szurkolói hűség erős kapcsolatot jelent az adott sportmárkához, amelyben az egyén személyiségének alapjaihoz köthető területek integrálódnak, úgymint a haza, az otthon, em-

beri kapcsolatok, megszokás, a belső személyiségből kiinduló motiváció, a kulturális környezet, a kialakult érdeklődés és elvi szintek, az életút vagy a tradíciók. Wakefield és Sloan (1995) megállapítása szerint a csapathűség egy adott csapat iránti tartós hűség. A hűséges sportrajongók a körülményektől függetlenül kitartanak a csapatuk mellett és hajlamosak a csapatot támogató magatartásra, ez egyúttal gazdasági értéket is jelent, hiszen a hűség a legjobb módja annak, hogy a klub által kínált összes terméknek és szolgáltatásnak a szurkoló visszatérő fogyasztója legyen. Wakefield és Sloan (1995) hangsúlyozza, hogy a szurkolók értéknek kezelt közössége lehatárolható és jól célozható, annak megtartása is ilyenformán könnyebb, ’tulajdonlása’ védelmet igényel, ellenben az elérhető, megszólítható, a környezetben megtalálható új szurkolók integrálása kiemelt lehetőség és egyben rendkívül nehéz feladat is. A tradíciókkal bíró sportvállalkozások elméletileg előnyben vannak, tevékenységük nagyobb határfokú sikerre számíthat. Az új sportcsapatok szembesülnek a legnagyobb kihívásokkal a nézők vonzásával és a hűséges szurkolók fejlesztésével. A versenytársaikhoz képest az új csapatoknak nincs meglevő fogyasztói bázisuk, úgy kell ’termékküket’, szolgáltatásukat megjeleníteni vagy pozícionálni, hogy nem támaszkodhatnak múltbeli eredményekre a rajongók vonzására (Funk, Mahony & Ridinger, 2002; Grant, Heere & Dickson, 2011).

A sportágazatban megfogalmazható lojalitás, azaz a márka iránti hűség, a csapat iránti hűségként azonosítható, ami kifejezhető a szurkolók hűségében és csapatukkal szembeni elkötelezettségében, amely idővel folyamatosan változik, fejlődik (Özgen, 2018). Mindez előrevetíti, hogy a szurkolók és csapataik bevonásával a hűség és elkötelezettség idővel kialakul. Hunt és munkatársai (1999) szerint a csapat iránti hűséget általában azokhoz a szurkolókhoz kötik, akik nagymértékben azonosulnak csapatukkal, míg Yoshida és munkatársai (2015) szerint a sport területén a csapat melletti lojalitás alatt az egyén kitaró és robusztus elköteleződését értjük.

Gladden és Funk (2001) a fogyasztói hűséget erős földrajzi és/vagy társadalmi kötődések kialakulásával magyarázza, továbbá Özgen és Argan (2018) a szurkolói lojalitás kapcsán kiemeli, hogy a sportipar annyiban tér el más ágazatoktól, hogy a vásárlói hűség nem kapcsolódik a teljesítményhez és az elégedettséghez.

A sport szépségében rejlik, hogy a lojalitás kialakulásának útján idővel a szurkolók és csapataik között megteremtődik a hűség, azaz a szurkolói lojalitás, mely a sportegyesületek működésének folyamatosságához elengedhetetlen.

Ahogy Arroba (2021) megállapítja, a szurkolók lojalitása döntően befolyásolja a sportegyesületek működésének gazdasági fenntarthatóságát, így minél jobban azonosítják magukat a szurkolók a csapattal, annál lojálisabbak lesznek a klubhoz.

A márkahűség meghatározása azt jelenti, hogy a fogyasztók lojálisak mind a viselkedési lojalitást, mind az attitűdbeli lojalitást tekintve (Wilkie, 1994). Továbbá Funk és James (2001) szerint az érzelmi elkötelezettség erős hatással van a viselkedésre.

Gladden és Funk (2001) a viselkedési lojalitást három mutatóval méri, így a meglátogatott meccsek számával, az adott csapat médiában történő követésének gyakoriságával és a csapattal kapcsolatos tevékenységekben való részvétel összességével. Gladden és Funk (2001) megállapítása szerint az egy szezonban meglátogatott meccsek száma elegendő a viselkedési lojalitás mérésére. Milne és McDonald (1999) a viselkedésbeli lojalitást úgy fogalmazták meg, mint bevonódás a csapatba, amelyet azzal mértek, hogy a szurkoló milyen gyakran követi a csapatot a különböző médiákból, és milyen gyakran vásárol vagy használ fel a csapat márkájával ellátott termékeket.

Bauer és munkatársai (2008) a bérletvásárlás gyakoriságát alkalmazzák a viselkedésbeli lojalitás igazolására, mert szerintük ez gyakran összefügg a csapathoz kötődő erős attitűddel; bár előfordulhat az is, hogy a meccseken azért vesz részt valaki, mert az illetőnek bérletet ajánlottak fel. Kwon (2005) is a mérkőzésen való jelenlétet köti a lojalitáshoz, szerinte a mérkőzéseken való részvétel a legfontosabb változó, amely a viselkedési lojalitást árulja el. Baldinger és Robinson (1996) az egyének nézőpontjából vizsgálta a viselkedési lojalitást, mely szerint a viselkedési jellemzők mellett fontos figyelembe venni a márkához kapcsolódó kedvező attitűdöt, mert ez is jelzi a márka iránti elkötelezettséget.

A viselkedési lojalitással szemben az attitűdbeli lojalitás pszichológiai folyamatok függvénye, beleértve az egyének a csapattal szembeni elkötelezettségét és attitűdbeli preferenciáját (Bauer et al., 2008; Kaynak et al., 2008). Az attitűdhűség olyan kedvező attitűd, amely a márka újra vásárlása iránti preferenciát vagy a szándékot mutatja, míg a viselkedésbeli lojalitás az idő múlásával ismétlődő pártfogást tükrözi (Chen, Shen & Liao, 2009). Ha az emberek kedvezőbb attitűdökkel rendelkeznek egy márka iránt (jelen esetben a csapathoz), az rendszeres és/vagy fokozott fogyasztáshoz vezet (Funk et al., 2000; Mahony, 2001).

A sportkontextusban az attitűdbeli lojalitást az egyéneknek a csapat iránti hűségének folytonosságaként értelmezik (Filo, Funk & Alexandris, 2008). Az attitűdbeli hűség a márkához fűződő érzelmi kötődést jelenti, amely adott márka viselkedésbeli lojalitásának növekedéséhez vezethet Funk és Pastore (2000), valamint Havitz és Howard (1995) szerint.

Az attitűdbeli hűség hozzájárul a magatartási hűség és a konkrét fogyasztói magatartás kialakulásához is. Ennek megfelelően pl. a magasabb attitűdbeli lojalitás hozzájárulhat a magasabb mértékű mérkőzéslátogatáshoz (Choe et al., 2019).

Mindezek alapján feltételezzük, hogy az...

H₃: attitűdbeli lojalitás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a csapattal való elégedettség szubjektív megítélésére.

H₄: attitűdbeli lojalitás szintje szignifikánsan negatív hatással van a csapat identitáshiányának megítélésére.

H₅: attitűdbeli lojalitás szintje szignifikánsan pozitív hatást gyakorol a fogyasztói magatartásra.

Mivel a kutatásban használt kérdőív rendkívül széleskörűen kívánta felmérni a Mol Fehérvár szurkolókat, ezért a korábbiakban bemutatott összefüggésen túl is kialakíthatókká váltak összefüggések, amelyeknek a modellbe történő beépítése mellett döntöttünk. Ezek közül volt a szakirodalom által már alátámasztott (H₆), illetve felvetődött két, a szakirodalom által eddig nem vizsgált összefüggés és hatás (H₇ és H₈) feltárásának lehetősége is.

Így feltételezzük, hogy...

H₆: a csapattal való elégedettségszignifikáns pozitív hatást gyakorol a szurkolói magatartásra.

A szakirodalom korábban nem tárgyalta azt a kérdéskört, hogy milyen módon értelmezi a szurkoló a kedvenc csapata tagjainak klubhoz történő kötődését. A korábbi H₄-es hipotézis már felvetette az attitűdbeli lojalitás és ezen észlelt identitáshiány közötti kapcsolat kérdéskörét. Ezen felül más kontextusban arra voltunk kíváncsiak, hogy a csapathoz kapcsolódó észlelt identitáshiányra milyen hatással van a korábban ismertetett elégedettség mértéke, illetve, hogy ez az észlelt identitáshiány hatást gyakorol-e a szurkolói magatartásra?

Ezekhez kötődően feltételezzük, hogy...

H₇: a csapattal való elégedettség szignifikáns, negatív hatással van a csapat észlelt identitáshiányának megítélésére.

H₈: a csapat identitáshiányának megítélése szignifikánsan negatív hatást gyakorol a szurkolói magatartásra.

A kutatás módszertana

Jelen empirikus kutatás kvantitatív módszertannal, 2022 októberében és online kérdőív segítségével valósult meg, háromhetes elérhetőséget biztosítva a kérdőívek kitöltésére. A kutatás népszerűsítésében a Magyar Labdarúgó Szövetség is segítségünkre volt, központi iránymutatással a Mol Fehérvár FC környezetét érintő megyei szövetségek biztatták a szervezetükben jelenlévőket, azaz játékosokat, szülőket, játékvezetőket a kutatásban való részvételre, külön négy megye (Komárom-Esztergom Megyei Közgyűlés, Pest Megyei Közgyűlés, Veszprém Megyei Önkormányzat Közgyűlés, Fejér Megyei Önkormányzati Közgyűlés) elnökein keresztül a szervezetek részt vállaltak a kérdőív minél szélesebb megismertetésében, továbbá Veszprém megyei jogú város, Székesfehérvár megyei jogú város polgármestere is támogatta a munkánkat. A kérdőív internetes felületen jelent meg, annak megjelenését szurkolói fórumon, szurkolói televízióban, a városi médiumokban és kifejezetten a kutatásra felépített honlapon (<https://keresemeskutatom.hu/>) hirdettük.

A kutatás célcsoportja az OTP Bank Liga hazai futballbajnokságot követő, a fehérvári sport iránt elkötelezettek közössége. A kérdőív kitöltését 448-an kezdték el és 252-en fejezték be. Ebből a jelen modell felépítéséhez összesen 197 kitöltő adatait tudtuk használni, akik a mo-

dellhez kapcsolódó minden egyes kérdés kapcsán teljes mértékben értékelhető választ adtak.

A kérdőívben felhasznált skálák részben tudományosan validált skálák, amelyek egy korábbi saját kvalitatív kutatás tapasztalatai alapján kiegészültek az elégedettség témakörében. A validált skálákat minden esetben a jelen kutatási téma tartalmára alakítva kérdeztük meg. A kérdésekre 1-7-ig terjedő Likert-skálán lehetett válaszolni. Az alapvető demográfiai skála kérdései mellett a kérdőív kitért a környezet és a szurkoló, a klub és a szurkoló, mérkőzésre járási szokások, csapatazonosulás, a Mol Aréna és a szurkoló, szurkolói vélemények témakörökre (lásd 1. táblázat).

1. táblázat
A kérdőív témakörei és a felhasznált skálák bemutatása

TÉMAKÖR	FORRÁS
ATTITÜDBÉLI LOJALITÁS	Doyle et al. (2013)
	Funk & Pastore (2000)
	Gladden & Funk (2002)
	Filo & Funk (2008)
	Kunkel et al. (2016)
	Neale & Funk (2006)
	Wang et al. (2011)
	Mahony et al. (2000)
	Heere & Dickson (2008)
	Kaynak et al. (2007)
	Biscaia et al. (2012, 2013)
KOGNITÍV AZONOSULÁS	Dimmock et al. (2005)
	Heere & James (2007)
AFFEKTÍV AZONOSULÁS	Dimmock et al. (2005)
	Heere & James (2007)
ÉRTÉKELOŐ AZONOSULÁS	Dimmock et al. (2005)
MAGATARTÁSI BEVONÓDÁS	Heere & James (2007)

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás eredményei

A skála építés során a szakirodalomban két megközelítést találhatunk. Nagyobb elemszámú minta és ismeretlen konstrukció esetében a minta egyik felén (vagy az első mintavétel adatbázisán) feltáró, míg a másik felén megerősítő faktoranalízist végeznek. A másik megközelítés szerint a teljes mintán csak megerősítő faktoranalízis segítségével alakítják ki a skálákat.

2. táblázat
A megbízhatósági és érvényességi kritériumok

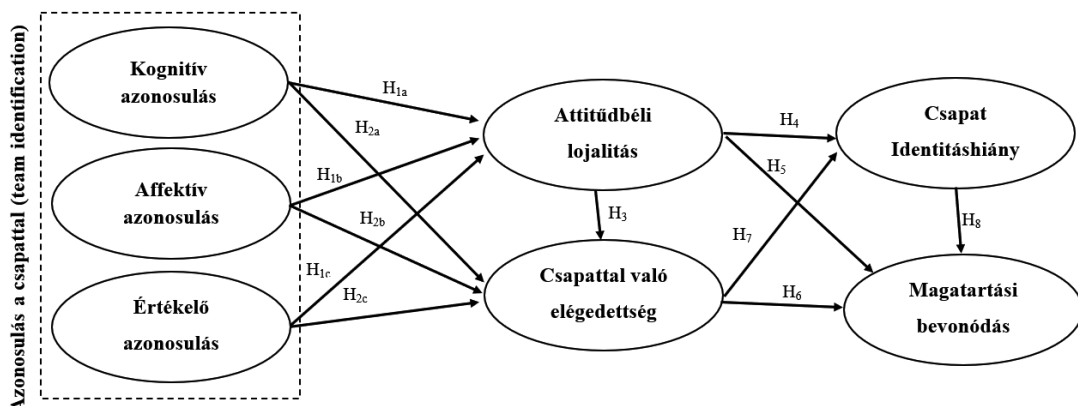
Kritérium	Küszöbérték	Hivatkozás
Megbízhatóság		
Faktorsúly (indikátor megbízhatóság)	$\geq 0,4$	Bagozzi & Baumgartner (1994)
Faktor megbízhatóság (CR, Cronbach-féle alfa)	$\geq 0,7$	Hair et al. (2010)
AVE	$\geq 0,5$	Fornell & Larcker (1981)
Érvényesség (illeszkedés)		
χ^2/df	≤ 5	Marsh & Hocevar (1985), valamint Carmines & McIver (1981)
SRMR	$\leq 0,08$	Hu & Bentler (1999); Hair et al. (2010)
RMSEA	$\leq 0,08$	Hair et al. (2010)
CFI	$\geq 0,9$	Hu & Bentler (1999); Hair et al. (2010)
TLI	$\geq 0,9$	Hu & Bentler (1999); Hair et al. (2010)

Forrás: saját szerkesztés

Esetünkben – Dimmock és munkatársaihoz (2005) hasonlóan – a teljes mintán megerősítő faktoranalízist végeztünk az AMOS Graphics 24-es változatával, míg a kapcsolódó validitás vizsgálatokhoz a program

1. ábra

Az eredeti strukturális modell



Forrás: saját szerkesztés

saját beépülő moduljait és Gaskin (2016) plug-in-jait használtuk, amelyek elismertek a tudományos életben. A megbízhatósági és érvényességi kritériumokat a 2. táblázat tartalmazza és ezek követik a szokásosnak tekinthető, a szakirodalomban meghatározott elfogadási kritériumokat.

Mindezek alapján a végső modell a 1. ábrán található.

A minta tulajdonságai

Ahogy azt már korábban is leírtuk, a mintába azon 197 kitöltő adatai kerültek be, akik a későbbiekben bemutatott modellhez kapcsolódó minden egyes látens változóhoz kapcsolódó kérdés esetében értékelhető válaszokat adtak. A minta, annak mintavételi módja, valamint demográfiai jellemzői mentén sem tekinthető reprezentatívnak. A minta sajátossága, hogy a kérdőív címe és jellege miatt csak olyan személyek töltötték ki, akik valamilyen szinten érdeklődnek a helyi labdarúgás iránt. A kitöltők 84,4%-a férfi, a legtöbb a 45-54 évesek csoportjába tartoznak (31,3%), amelyet a 35-44 éves korosztály követ (25%), ami a téma szempontjából érthető és így ezek a korosztályok felülreprezentáltak. A kitöltők 50%-a házaspár, további 13,5%-a együtt él a párkapcsolatában, továbbá 23,5% az egyedülállók aránya.

vállalkozók aránya. A jelenleg tanulók vagy hallgatók 9,9%-ot képviselnek. A kitöltők 53,6%-a megyeszékhelyen él, 19,8% a fővárosban, míg egyéb városban 12,5%, falun/községben 12%. A jövedelmi helyzet esetében azt kértük, hogy egy 1 és 10 közötti skálán adják meg ennek észlelt mértékét. A kérdésre adott válaszok átlaga 4,85 lett, a minta mediánja 5. A minta 14,6%-a nem tartja magát Fehérvár szurkolónak, de a fehérvári sport iránt elkötelezettnek tekintettük véleményüket. A többi kitöltő átlagosan 26 éve szurkol a Fehérvárnak és jogelődjeinek.

Modell és skálák

Mivel Dimmock és munkatársai (2005) a csapattal való azonosulás látens faktora esetében olyan érdekes eredményre jutottak, hogy habár a kognitív és az affektív azonosulás egy látens konstrukcióban jelenik meg, mégis különálló látens faktorokként kezelik, ezért a mi esetünkben megvizsgáltuk annak a lehetőségét a mérési modellben, hogy a három különálló azonosulásterületet két elsőrendű, három elsőrendű, egy másod- és egy elsőrendű, valamint egy másodrendű látens változóként definiáljuk annak érdekében, hogy a modell kapcsán a legjobb megoldást kapjuk.

3. táblázat

A különböző mérési modellek eredményei

Kritérium	Két elsőrendű azonosulásfaktor	Három elsőrendű azonosulásfaktor	Egy másod- és egy elsőrendű azonosulásfaktor	Egy másodrendű azonosulásfaktor	Küszöbérték
Faktorsúlyok	0,132 – 0,963	0,496-0,963	0,496-0,963	0,496-0,963	>0,4
CR	0,766-0,960	0,766-0,960	0,766-0,981	0,766-0,960	>0,7
AVE	0,516-0,859	0,533-0,892	0,533-0,964	0,533-0,9892	≥ 0,5
χ^2/df	3,140*	2,161	2,067	2,242	≤ 5
SRMR	0,103*	0,058	0,058	0,088*	≤ 0,08
RMSEA	0,106*	0,078	0,075	0,081*	≤ 0,08
CFI	0,870*	0,933	0,938	0,926	≥ 0,9
TLI	0,852*	0,919	0,926	0,914	≥ 0,9
Forner-Larcker kritérium	NEM*	NEM*	IGEN	NEM*	AVE>MSV

Megjegyzés: *Nem felel meg a validitási kritériumoknak

Forrás: saját szerkesztés

A gyermektelenek képviseltetik magukat a legnagyobb arányban (42,7%), őket a két gyermekesek (25,5%) és az egy gyermeket nevelők (17,7%) követik. A mintában erőteljesen felülreprezentáltak a felsőfokú végzettséggel rendelkezők. A kitöltők 38,5%-a főiskolát vagy alapképzést, 27,6%-a egyetemet vagy mesterképzést végzett és 5 fő (2,6%) PhD-végzettséggel rendelkező kitöltő is akadt. Középfokú végzettséggel 30% rendelkezik. Munkakör alapján a minta közel fele (46,9%) alkalmazott szellemi munkavállaló, 19,3% vezető beosztású, míg 11,5% a fizikai alkalmazottak és szellemi

Ahogy a 3. táblázat is mutatja az összesen négy megalkotott mérési modell közül egyedül az egy másod- (kognitív és affektív egy másodrendű, „belső azonosulás” látens változóban összevonva) és egy elsőrendű látens változós modell felelt meg a kritériumoknak. Ezek alapján ezzel a modellel dolgoztunk tovább a strukturális modell megalkotása során.

A mérési modell egyes látens változóikhoz kapcsolódó mért változók, azok eredményei, valamint a mérési modell korrelációs mátrixa található meg a 4. és az 5. táblázatban.

A látens változóihoz kapcsolódó mért változók, azok eredményei

változó	Kérdés	Faktor-súly	Átlag (n=192)	SE	t-érték	CR	AVE
BELSŐ AZONOSULÁS (IDENT)						0,981	0,964
Kognitív azonosulás		0,988	4,23				
COG_IDE_3	A Mol Fehérvár FC szurkolói hasonlóak, mint én.	0,771	3,34	0,055	13,405		
COG_IDE_4	Amikor a Mol Fehérvár FC-ről beszélek, sokszor azt mondom, hogy „mi” nem pedig, hogy „ők”.	0,917	4,51	0,062	18,736		
COG_IDE_5	Ismerem a Mol Fehérvár FC történelmét és tradícióit.	0,886	5,01	0,057	17,437		
COG_IDE_8	Ismerem a csapat szurkolóinak rituáléit.	0,870	4,18	0,101	13,405		
AFFEKTÍV AZONOSULÁS		0,968	3,82				
AFF_IDE_1	Zavar, ha a médiában kritizálják a Mol Fehérvár FC-t.	0,857	4,04	0,702	14,496		
AFF_IDE_2	Szomorú leszek, ha a Mol Fehérvár FC kikap.	0,856	4,67	0,069	15,395		
AFF_IDE_4	Ha valaki kritizálja a Mol Fehérvárt, azt személyes sértésként élem meg.	0,763	3,13	0,056	15,346		
AFF_IDE_5	Ha valaki dicséri a Mol Fehérvár FC-t azt úgy élem meg, mintha nekem is szólna.	0,822	3,45	0,066	14,496		
ÉRTÉKELO AZONOSULÁS			3,03			0,823	0,614
AVE_IDE_1	Másoknak pozitív képe van a Mol Fehérvár FC-ről.	0,779	3,01	0,142	8,388		
AVE_IDE_2	Mások is tisztelik a Mol Fehérvárt.	0,923	3,27	0,159	8,742		
AVE_IDE_3	Az emberek többsége szerint a Mol Fehérvár jobb, mint a rivális csapatok	0,619	2,83	0,100	8,388		
ATTITÜDBELI LOJALITÁS			4,91			0,960	0,859
ATT_LOY_1	A Mol Fehérvár FC elkötelezett szurkolójának tartom magam.	0,894	4,56	0,053	19,933		
ATT_LOY_2	Ha a Mol Fehérvár FC gyengébben szerepelne, akkor is a szurkolója maradnék.	0,963	5,11	0,044	24,431		
ATT_LOY_3	Akkor is a Mol Fehérvár FC szurkolója lennék, ha a családom vagy a barátaim nem kedvelnék a Mol Fehérvár FC-t.	0,940	5,26	0,046	22,602		
ATT_LOY_6	Hajlandó vagyok szóban és írásban is megvédeni a Mol Fehérvár FC-t egy beszélgetés során még akkor is, ha ezáltal konfrontációba kerülök valakivel.	0,908	4,71	0,043	22,602		
CSAPATTAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG			2,96			0,835	0,567
SAT_1	A játékosok jól képviselik a szurkolók/a város elvárásait.	0,627	3,15	0,145	6,857		
SAT_3	Elégedett vagyok a csapat/szurkolók közti kapcsolattal.	0,572	3,31	0,147	6,857		
SAT_8	Összességében elégedett vagyok a klub teljesítményével.	0,890	2,87	0,155	9,108		
SAT_9	Összességében elégedett vagyok a csapat pályán nyújtott teljesítményével.	0,867	2,51	0,146	9,279		
A CSAPAT IDENTITÁSHIÁNYA			4,88			0,766	0,533
DISSAT_1	Kevés a hazai nevelésű játékos a csapatban.	0,496	5,57	0,145	6,074		
DIS-SAT_2	A magyar játékosok nem érzik magukénak a Mol Fehérvár FC csapatának szellemiségét.	0,813	4,31	0,279	6,074		
DIS-SAT_3	A külföldi játékosok nem érzik magukénak a Mol Fehérvár FC csapatának szellemiségét.	0,832	4,76	0,259	6,422		
FOGYASZTÓI MAGATARTÁS VÁLTOZÓK		-	-	-	-	-	-
BEH_LOY_1	Milyen gyakran követte személyesen a csapat mérkőzéseit?	-	2,92	-	-		
BEH_LOY_2	Milyen gyakran követte televízión keresztül a csapat mérkőzéseit?	-	4,55	-	-		
BEH_LOY_4	Milyen gyakran követte a hírekben, vagy az újságban a csapattal kapcsolatos híreket/eseményeket?	-	4,17	-	-		
BEH_LOY_5	Milyen gyakran követte a közösségi médián vagy az interneten a csapattal kapcsolatos eseményeket?	-	4,99	-	-		

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat

Mérési modell korrelációs mátrix

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	6
1 Attitűdbeli lojalitás	0,960	0,859	0,857	0,967	0,927					
2 Belső azonosulás	0,981	0,964	0,857	0,992	0,926	0,982				
3 Értékelő azonosulás	0,823	0,614	0,181	0,888	0,161	0,164	0,783			
4 Magatartási bevonódás	0,943	0,892	0,438	0,945	0,556	0,662	0,203	0,945		
5 Csapattal való elégedettség	0,835	0,567	0,181	0,888	-0,032	-0,060	0,425	0,099	0,753	
6 Csapat identitáshiánya	0,766	0,533	0,147	0,819	0,280	0,337	-0,126	0,159	-0,384	0,730

Forrás: saját szerkesztés

Mindezen táblázatok eredményei rámutatnak arra, hogy a mérési modellben szereplő látens változók megfelelnek a validitási kritériumoknak, így tovább léphetünk a korábbiakban már bemutatott strukturális modell, illetve esetünkben a strukturális modellek irányába.

Ezen a ponton érdemes megjegyezni, hogy ugyan jelen kutatásnak nem célja a korlátos mintán kapott számszerű eredmények vizsgálata, azonban mindenképpen érdemes rámutatni arra, hogy a mintában szereplő szurkolói réteg esetében a szakirodalomhoz (pl. Kajos, 2019) képest a hét fokozatú skálán meglehetősen alacsonynak tekinthető a belső azonosulás (4,23) és az attitűdbeli lojalitás (4,91) szintje. Különösen annak tudatában érezhető alacsonynak, hogy a mintába kerülő, önmagukat a klub szurkolójának tekintők aránya 85,4%, akik átlagosan 26 éve szurkolnak az egyesületnek. Mindez jelentősnek tekinthető, hiszen a klub szurkolóinak azonosulása – ahogyan az itt is kiderül – alapvetően határozza meg a lojalitást és a fogyasztás szintjét, amely esetünkben szintén kifejezetten alacsony,

az érzelmi kapcsolatok pontszámai a legalacsonyabbak. Továbbá azt olvashatjuk ki az adatokból, hogy az ún. szurkolói identitás, vagyis annak megélése, hogy a szurkolók egy egységet alkotnak, egy csoport alanyaiként jelennek meg kapta a legalacsonyabb pontszámot („A Mol Fehérvár FC szurkolói hasonlóak, mint én” átlaga 3,34).

A vizsgálatunkban összesen öt különböző modellen teszteltük a korábban bemutatott hipotéziseket. Az első modell esetében a bemutatott látens változóknak a magatartási bevonódásra gyakorolt hatásait vizsgáltuk, amely látens változó két mért változót tartalmaz. A további négy modell esetében a csapathoz kapcsolódó egyéb fogyasztói magatartási elemek a következők voltak: személyes részvétel a mérkőzéseken, televíziós közvetítések követése, hírek és az újságban megjelent cikkek olvasása, a csapat közösségi médiában és internetes platformokon történő követése. Ezek mind egy-egy mért változót jelentenek a modellben.

Az egyes strukturális modellek illeszkedésvizsgálatát a 6. táblázat mutatja be.

6. táblázat

Strukturális modellek illeszkedésvizsgálata

Kritérium	Magatartási bevonódás	Személyes részvétel	Televíziós követés	Újság	Közösségi média és Internet	Küszöbérték
χ^2/df	2,158	2,148	2,250	2,067	2,148	≤ 5
SRMR	0,063	0,059	0,060	0,059	0,059	$\leq 0,08$
RMSEA	0,078	0,078	0,080	0,075	0,078	$\leq 0,08$
CFI	0,932	0,932	0,927	0,937	0,933	$\geq 0,9$
TLI	0,920	0,921	0,915	0,926	0,922	$\geq 0,9$

Forrás: saját szerkesztés

pláne a személyes részvétel esetében. Ezzel egyidejűleg a kérdőív esetében az a kijelentés kapta a legmagasabb értéket, hogy „Kevés a hazai nevelésű játékos a csapatban” (5,57). Ezzel egyidejűleg rendkívül alacsony az észlelt érték szintje (2,96), amelyek közül a közösségi képvislet is alacsony értékkel van jelen (3,15). Külön kiemelendő még, hogy az értékelő azonosulásnak, vagyis annak, hogy mások hogyan vélekednek a csapatról rendkívül alacsony értékkel van jelen (3,03) és ez leginkább az észlelt értékkel mutat korrelációt ($r=0,44$).

A klub számára az egyik leginkább elgondolkodtató eredmény lehet, hogy a kognitív és affektív elemek közül

A korábbi megbízhatóság- és a mostani illeszkedés-vizsgálat eredményei alapján kijelenthető, hogy a modellek megfelelnek a konstrukciós, konvergencia és diszkriminancia érvényességi kritériumainak, így alkalmasak a megfogalmazott hipotézisek vizsgálatára a megadott min-tán.

Az első modell esetében a megadott struktúra vég-eredményként a magatartási involváltságra gyakorolt hatások és azok aggregált magyarázóerejét vizsgálva azt vehetjük észre, amely ezután az összes többi modell esetében is megfigyelhető lesz, hogy a csapattal való elégedettségre sem a belső azonosulás, sem az attitűdbeli lojalitás

nincs szignifikáns hatással. Mindez azt mutatja számunkra, hogy az elégedettség – amelynek részét képezi a klub teljesítménye is – megítélésében nincs különbség azok között, akik erőteljesebben kötődnek a klubhoz és akik kevésbé. Pontosabban a modell mutat egy $\beta = -0,295$ hatásösszeget, ami alapján azt állapíthatjuk meg, hogy azok, akik jobban kötődnek a klubhoz kevésbé elégedettek annak teljesítményével, de mint említettük a relatíve magas béta értéke ellenére ez a hatás a modellben nem szignifikáns, habár a különböző modellekben változó erősséggel jelenik meg (közösségi média és internetes termékelemek fogyasztása esetében $\beta = -0,316$ -tal) az egyik esetben sem mutat szignifikáns hatást. Összességében ezek alapján tehát azt állapíthatjuk meg, hogy a Mol Fehérvár FC szurkolói feltehetően viszonylag reálisan értékelik a csapat és a menedzsment által nyújtott teljesítményt.

Igaz a klubhoz kötődés mértéke alacsonyabb elégedettséghez vezet, de annak különbsége nem szignifikáns. Ezt támasztja alá az is, hogy az értékelő azonosulás, vagyis az, ahogyan a szurkolók szerint mások gondolkodnak a csapatról szignifikánsan pozitív hatással van az elégedettségére, amelynek hatásereje a modellektől függetlenül $\beta = 0,446$ körüli. Mindez olvasatunkban ugyanis úgy értelmezhető, hogy hasonlóan értelmezik a csapat teljesítményét, mint ahogyan arról vélekednek, hogy milyennek látja a csapat teljesítményét a nem a csapathoz kötődő, külsős személy vagy szurkoló (7. táblázat).

Mindez összhangban van azzal, amit korábban az azonosulás alacsony szintjéről írtunk. A Mol Fehérvár FC

mintánkba szereplő szurkolói esetében mindez egyfajta kiábrándultságot, a csapathoz kötődés érzésének erodálódását jelzi, amit a klubnak fontos lehet a jövőben figyelembe vennie, különösen akkor, ha a szurkolókat szeretné visszacsábítani a helyszíni nézők soraiba.

A helyszíni fogyasztás, vagyis a mérkőzéseken történő személyes részvétel ugyanis az egyetlen olyan elem, amelyhez kapcsolódóan nem az azonosságtudat (indirekt módon) és az attitűdbeli lojalitás az egyetlen szignifikáns hatással bíró tényező, hanem az észlelt érték ($\beta = 0,172$) és a csapat identitáshiánya is ($\beta = 0,175$). Mind a két esetben azt látjuk, hogy minél magasabb a két érték, annál inkább vesznek részt a szurkolók a mérkőzéseken nézőként. Ebből a két hatásból a második a leginkább meglepő. Az észlelt identitáshiány hatása ugyanis habár csak a személyes részvétel esetében volt szignifikáns a szurkolók magatartására annak iránya a várt negatív helyett összességében pozitív volt az összes modellben. Vagyis azt mondhatjuk, hogy a hazai játékosok alacsonyabb aránya, illetve az a tény, hogy a hazai és nemzetközi játékosok nem érzik magukénak a klub szellemiségét összességében nem befolyásolja a szurkolói fogyasztást, sőt annak hatása inkább pozitív. Ez különösen annak figyelembevételével érdekes, mivel ahogyan az a H_7 hipotézisben is szerepel és amit a kutatás is alátámasztott, a klub által nyújtott észlelt érték, így a csapat észlelt teljesítménye is szignifikánsan negatív hatással van a csapathoz kapcsolt identitáshiányra ($\beta = -0,380$ körül). Vagyis minél alacsonyabb a szurkolók által a klubhoz kapcsolt érték nagysága, annál magasabbra érté-

7. táblázat

Strukturális modellek illeszkedésvizsgálata

	Hipotézisek (útvonalak)	Magatartási bevonódás		Személyes részvétel		Televíziós követés		Újság és hírek		KM és Internet	
		β	P ($<0,001$)	β	P ($<0,001$)	β	P ($<0,001$)	β	P ($<0,001$)	β	P ($<0,001$)
H1a	Belső azonosulás $\rightarrow$ Attitűdbeli lojalitás	0,936	***	0,932	***	0,928	***	0,928	***	0,932	***
H2a	Belső azonosulás $\rightarrow$ Csapattal való elégedettség	-0,295	0,284	-0,286	0,271	-0,129	0,256	-0,288	0,253	-0,316	0,224
H1c	Értékelő azonosulás $\rightarrow$ Attitűdbeli lojalitás	0,01	0,769	0,01	0,788	0,016	0,694	0,013	0,72	0,009	0,811
H2c	Értékelő azonosulás $\rightarrow$ Csapattal való elégedettség	0,447	***	0,444	***	0,447	***	0,446	***	0,446	***
H3	Attitűdbeli lojalitás $\rightarrow$ Csapattal való elégedettség	0,172	0,527	0,166	0,518	0,164	0,51	0,164	0,51	0,194	0,45
H4	Attitűdbeli lojalitás $\rightarrow$ Csapat identitáshiány	0,279	0,001	0,277	0,001	0,28	0,001	0,279	0,001	0,279	0,001
H7	Csapattal való elégedettség $\rightarrow$ Csapat identitáshiány	-0,38	***	-0,383	***	-0,378	***	-0,378	***	-0,38	***
H5	Attitűdbeli lojalitás $\rightarrow$ Magatartás	0,579	***	0,546	***	0,686	***	0,594	***	0,726	***
H6	Csapattal való elégedettség $\rightarrow$ Magatartás	0,136	0,070	0,172	0,016	0,024	0,699	0,03	0,664	-0,01	0,869
H8	Csapat identitáshiány $\rightarrow$ Magatartás	0,043	0,599	0,175	0,034	0,071	0,296	0,087	0,247	0,036	0,585
	R²	0,39		0,38		0,5		0,39		0,54	

Megjegyzés: dőlt betűvel jelölve nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

kelik a csapathoz kötődő identitáshiányt. Ennek oka lehet az eltelt idő alatt nem kezelt tradíció menedzselése és a fel nem épített márka alacsony értéke miatt kialakult egyfajta közepszerű gondolkodás, melynek a következménye lehet az identitásnélküliség magas állapota.

Az egyes modellek különböző mértékben magyarázzák az egyes viselkedési változókat. A legmagasabb magyarázóerők a közösségi média és internet, valamint a televízió keresztlégi fogyasztás esetében vannak. A modell 54 és 50 százalékból képes magyarázni a két fogyasztáshoz kapcsolódó gyakoriságot. Vagyis jól látható, hogy a magasabb azonosságtudat és az attitűdbeli lojalitás, illetve ezek szintje önmagában is erősen hat a nézői fogyasztás ezen két, alacsonyabb fizikai aktivitással járó területe esetében. Az újságok és egyéb hírforrások esetéhez kapcsolódó fogyasztásnál ez a magyarázóerő 39%, ugyanúgy, mint az általános fogyasztási bevonódásnál. A helyszíni fogyasztás az, amelyhez kötődően a modell magyarázóereje a legkisebb, 38%-os.

Az egyes modellek esetében megvizsgáltuk a látens változók indirekt hatásait is, ami megerősítette azonosulási magatartásra ható mivoltát. Az indirekt hatáserőségekből kiolvasható, hogy az minden egyes modell esetében különböző erősséggel, de egyértelműen jelen van.

A kutatás validált skálákra támaszkodik, a kérdőív kérdései azoknak használatával alakult ki. A kérdőív szerkezete az elméleti tartalma olyan korábbi kutatásokra támaszkodik, melyek korábban és a világ különböző sportágaira készültek. Ezek a szempontok megnehezítették az elméleti háttér megalkotását. A kutatás egy teljes képet kívánt feltérképezni, ami a szurkolói magatartást jellemezheti, alakítja, ugyanakkor a kutatáson túl – korábbi saját kvalitatív kutatásra hivatkozva – számos új terület is integrálódott a kérdőívbe és olyanok is, melyek a szurkoló általános érdeklődését felkeltheti. Ebből adódóan az így elkészült kérdőív egy rendkívül széles, de hosszú kérdőív, aminek elemzése további feladatokat ad, illetve a minta kialakulását befolyásolandoan a kitöltési hajlandóságot is (akár) befolyásolhatta. Ezek kétségtelenül a kutatás módszertani és gyakorlati korlátjaiként megnevezhetők.

Következtetés és összegzés

A nézőszám kérdéskörének problémája a hazai labdarúgó-bajnokság egyes területein már legalább – ha a jelenlegi vezetés időszakát vesszük figyelembe – tízéves probléma. Abban kívántunk újat adni kutatásunkkal, hogy a csapathoz kötődő szurkolói lojalitással összefüggésben a csapattal való szurkolói azonosulást és a csapathoz való kötődés kapcsolatát vizsgáltuk.

Továbbá a kutatás egy utóbbi években válságba sodródó hazai klub példáján keresztül úgy járul hozzá a meglévő tudományos és üzleti ismeretekhez, hogy egy identitásválságos helyzetben értelmezi a szurkoló klubhoz való kötődését. A kutatás vélelmezi, hogy a mai magyar sport-túlfinanszírozás mellett és ellenére a labdarúgó-egyesületek identitásválságban vannak, jelen kutatásban ezt a Mol Fehérvár FC esetére hivatkozva támasztja alá. Hazánkban ebben a kontextusban mért, ilyen módszertan-

nal végzett kutatás, amely ilyen összefüggéseket vizsgált, még nem volt.

A kutatási kérdést kvantitatív, kérdőíves módszertan segítségével választottuk meg a szurkolói környezet értéktérítésére fókuszálva. A kutatás a szurkolók mérkőzésre járási szokásait, a mérkőzésre járástól való elidegenedés okait elemezte a lojalitás, kognitív és affektív azonosulás, témaköreinek segítségével.

James, Kolbe és Trail (2002; 2003) szerint a hűséges sportfogyasztók olyan emberek, akik hosszabb ideig a csapattal maradnak. A lojalitásra jellemző magatartási következetesség, vagy ismétlődő pártfogás sok szervezet számára jelentős pénzügyi cél, de a valódi lojalitást többnek kell tekinteni, mint egyszerűen a csapattal kapcsolatos magatartások tehetetlenségének.

A szurkolói identitás esetében látható, hogy akár a márka, akár Fehérvár tekintetében, a szurkolók egy közösséget alkotnak. Így elmondható, hogy ennek a közösségnek tagjai jelennek meg nagy gyakorisággal a mérkőzéseken, ugyanakkor a kutatás eredményei alacsony attitűdértéket mutatnak, ami nemcsak a jelzett, egyre csökkenő érdeklődés miatti lemorzsolódás eshetőségét vélelmezi a jövőre vonatkoztatva, hanem az azzal szembeni kritika okozója lehet az alacsony nézőszámok. Ennek oka lehet az eltelt időszak alatt nem megfelelően kezelt tradíció menedzselése, a klub szurkolókkal való szembenállása, szurkolók által érthetetlen döntések, a tulajdonosi megnyilvánulás hiánya, a fel nem épített márka alacsony értéke miatt kialakult egyfajta közepszerű gondolkodás, beletörődés. Ezeknek a következménye lehet az identitásnélküliség magas állapota.

A kutatás megerősítette az előzetesen megfogalmazott gondolatot, hogy a Mol Fehérvár FC szimpatizánsainak azonosulása alapvetően határozza meg a lojalitást és a fogyasztás szintjét, azaz a szurkolói érdeklődés folyamatos visszaesése hatással van a mérkőzéseken való személyes részvételre. Megismertük, hogy a szurkolók körében meglehetősen alacsonynak tekinthető a belső azonosulás és az attitűdbeli lojalitás szintje. Továbbá jól látható, hogy a magasabb azonosságtudat és az attitűdbeli lojalitás, illetve ezek szintje önmagában is erősen pozitívan hat a nézői fogyasztásra, esetünkben a mérkőzésen való jelenlétre. Mindez megerősíti, hogy a szakirodalomban is feltárt módon (lásd Chen et al., 2009; Choe et al., 2019; Filo et al., 2008; Funk & Pastore, 2000; Mahony, 2001) az attitűdbeli lojalitás és a szurkolói magatartás közötti kapcsolat az alacsony identitású szurkolók körében is meglévő összefüggés.

A Mol Fehérvár FC mintánkba szereplő szurkolói esetében mindez egyfajta kiábrándultságot, a csapathoz kötődés érzésének erodálódását jelzi, ami a klubnak fontos lehet. Ez a tény a klub számára az egyik leginkább elgondolkodtató probléma, hiszen a kognitív és affektív elemek közül az érzelmi kapcsolatok értékei a leginkább alacsonyak, amelyen mindenképp változtatni szükséges a sikeresebb jövőbeli működés érdekében.

Érdekes, hogy csapat teljesítményének – ebben a szakaszban mért szakmai kérdések, pl. a hazai/külföldi játékosok szerepeltetése – megítélésében nincs különbség azok között, akik erőteljesebben kötődnek a klubhoz és

azok között, akik kevésbé. Eszerint nem ez az elsődleges kérdéskör a lojalitás kialakulásában és meglévőségében. Vagyis azt mondhatjuk, hogy a hazai játékosok alacsonyabb aránya, illetve az a tény, hogy a hazai és nemzetközi játékosok nem érzik magukénak a klub szellemiségét összességében nem befolyásolja a szurkolói fogyasztást, sőt annak hatása inkább pozitív, illetve pontcentrikus gondolkodást vizionál.

A szurkolókról szóló üzenet viszont az a megállapítás, hogy azok, akik jobban kötődnek a klubhoz, alacsonyabbra értékeli annak teljesítményét, ami egy hosszú távú, régmúltból induló kötődés folyamatos elégedetlenségéből adódó alacsony értéket jelezhet és azt, hogy az erőteljes negatív véleményformálás alapja ez a közeg. Ez ellentmond mind Prayag et al. (2020), mind pedig Kerr és Wijerante (2021), vagy Rapp et al. (2019) eredményeinek. Ők ugyanis vagy nem találtak szignifikáns kapcsolatot, vagy pozitív relációt fedeztek fel a két elem között. További kérdésként kell tehát megfogalmaznunk, hogy ebben az esetben az általánosan alacsony identitásérték, vagy a tartósan gyenge teljesítmény felelős-e ezért az eredményért, vagy más faktorok hatásaként alakulhatott ki? Így ennek későbbi vizsgálata mindenképpen érdekes és szükséges lehet.

Ide kapcsolódik, hogy – vélhetően domináns szurkolói vélemény erőssége miatt – a csapathoz nem kötődő, külsős személy vagy szurkoló hasonlóan értelmezi, véleményezi a csapat teljesítményét. Kiemelendő, hogy a Mol Fehérvár FC szurkolói az érdeklődés, a folyamatos jelek, a hírekkel való állandó kapcsolat és az összehasonlíthatóság miatt feltehetően viszonylag reálisan értékeli a csapat és a menedzsment által nyújtott teljesítményt.

A kutatás egyfajta láttelet is. Felmerül az eredmények kapcsán, hogy a kapott eredmények más klubok esetében is igazak lehetnek-e, azaz az alacsony klubidentitás más futballkluboknál is releváns probléma lehet-e, vagy az alacsony identitás és az eredmények közti összefüggések Mol Fehérvár FC specifikusak? Továbbá a kutatás kérdései kiterjeszthetők más sportágakra is, hiszen most látványsportágról beszélünk, látványsportág-támogatási rendszer van, de kérdés, hogy ilyen identitásprobléma más sportokágak esetében található-e. Jövőbeli kutatásokban érdemes lehet az identitáskérdés nézőpontjával vizsgálni a lojalitás, hűség témaköreit, kitérve arra, hogy mely kontextusban magyarázható a kötődés.

Jelen kutatás elemzése rávilágít arra a problémára, hogy a labdarúgásban kialakult egy sajátos helyzet, amely háttérbe szorítja a szurkoló szükségességét, szükségszerűségét. Az eredmények felvetik, hogy a kluboknak szükségük van-e egyáltalán szurkolókra. A kutatásban megjelenő klubsztintú problémákat megerősítik olyan sportágsztintú tények, mint a stadionkihasználtság alacsony szintje, a szurkolók bosszantása, szektorbezárások (mint büntetési eszköz), klubok pénzügyi büntetése.

Jelen kutatás elméleti korlátját a modellbe bevont tényezők jelentik. A kapott eredmények újabb szempontok bevonásával, vagy egyes elemek elhagyásával változhatnak. Módszertani korlát a kérdőíves megkérdezés során használt kényelmi mintavétel, amely azonban a szűresi

szempontokkal azok kiválasztását eredményezte, akik a kutatás témakörében kompetensen nyilatkozni tudtak. Ezzel együtt az eredmények reprezentativitása nem értelmezhető és egyetlen klub esetét mutatja be, így általában a magyar futballra nem általánosítható.

További kutatások javasolhatók hasonló tartalommal, de időben elcsúsztatva, hogy a két időszak eredményeinek összehasonlításából megismerhetők legyenek a változások, illetve, ha több helyen megvalósulna a kutatás, akkor területi, társadalmi, szociális különbségek is mérhetővé válnának annak érdekében, hogy megfelelő legyen a válasz a magyar sport egyik legnagyobb problémájának rendezésére.

Felhasznált irodalom

- Arroba, T., Gea-García, G. M., Sánchez-Sáez, J. A., & Conde-Pascual, E. (2021). Fan identification as a precursor of loyalty towards a football team, a systematic review. *Journal of Sports Economics & Management*, 11(1), 22-60. https://www.researchgate.net/publication/358799199_Fan_identification_as_a_precursor_of_loyalty_towards_a_football_team_A_systematic_review
- Baldinger, A. L., & Robinson, J. (1996). Brand loyalty: the link between attitude and behavior. *Journal of Advertising Research*, 36, 22-36.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.205>
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288-302. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.4.288>
- Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-329. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(95\)00007-B](https://doi.org/10.1016/0167-4870(95)00007-B)
- Chen, Y. C., Shen, Y. C., & Liao, S. (2009). An integrated model of customer loyalty: an empirical examination in retailing practice. *The Service Industries Journal*, 29(3), 267-280. <https://doi.org/10.1080/02642060701842886>
- Cohen, E. L., Atwell Seate, A., Anderson, S. M., & Tindage, M. F. (2017). Sport fans and Sci-Fi fanatics: The social stigma of popular media fandom. *Psychology of Popular Media Culture*, 6(3), 193-207. <https://doi.org/10.1037/ppm0000095>
- Correia, A., & Esteves, S. (2007). An exploratory study of spectators' motivation in football. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(5-6), 572-590. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2007.013968>
- Dénes, F. (1998). A futball eladása a közönségnek. *Marketing & Menedzsment*, 32(5), 59-63. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1954>

- Dimmock, J. A., Grove, J. R., & Eklund, R. C. (2005). Reconceptualizing team identification: new dimensions and their relationship to intergroup bias. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 75-86.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.75>
- Doyle, J. P., Kunkel, T., & Funk, D. C. (2013). Sports spectator segmentation: Examining the differing psychological connections among spectators of leagues and teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 14(2), 20-36.
<https://doi.org/10.1108/IJSMS-14-02-2013-B003>
- Dwyer, B. (2011). Divided loyalty? An analysis of fantasy football involvement and fan loyalty to individual National Football League (NFL) teams. *Journal of Sport Management*, 25(5), 445-457.
<https://doi.org/10.1123/jsm.25.5.445>
- Filo, K., Funk, D. C., & Alexandris, K. (2008). Exploring the role of brand trust in the relationship between brand associations and brand loyalty in sport and fitness. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1-2), 39-57.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.01596>
- Funk, D. C., & James, J. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-150.
[https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(01\)70072-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(01)70072-1)
- Funk, D. C., & Pastore, D. L. (2000). Equating attitudes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 175-184. https://www.researchgate.net/publication/281875540_Equating_attitudes_to_allegiance_The_usefulness_of_selected_attitudinal_information_in_segmenting_loyalty_to_professional_sports_teams
- Funk, D. C., Mahony, D. F., & Ridinger, L. L. (2002). Characterizing consumer motivation as individual difference factors: Augmenting the sports interest inventory (SII) to explain level of spectator support. *Sport Marketing Quarterly*, 11(1), 33-43.
<https://core.ac.uk/download/pdf/217290112.pdf>
- Gaskin, J., James, M., & Lim, J. (2020). *Indirect effects*. In AMOS plugin. Gaskination's StatWiki. <http://statwiki.kolobkreations.com>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81.
<https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-01-2001-B006>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81.
<https://doi.org/10.1123/jsm.16.1.54>
- Grant, N., Heere, B., & Dickson, G. (2011). New sport teams and the development of brand community. *European Sport Management Quarterly*, 11(1), 35-54.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2010.537364>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2008). The dynamics underlying service firm – customer relationships: Insights from a study of English premier league soccer fans. *Journal of Service Research*, 10(4), 382-399.
<https://doi.org/10.1177/1094670508314711>
- Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1995). How enduring is enduring involvement? A seasonal examination of three recreational activities. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 255-276.
https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0403_03
- Heere, B., & Dickson, G. (2008). Measuring attitudinal loyalty: Separating the terms of affective commitment and attitudinal loyalty. *Journal of Sport Management*, 22(2), 227-239.
<https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.227>
- Heere, B., & James, J. D. (2007). Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319-337.
<https://doi.org/10.1123/jsm.21.3.319>
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-452.
<https://doi.org/10.1108/08876049910298720>
- Hwang, J., Choe, J. Y. J., Kim, H. M., & Kim, J. J. (2021). Human baristas and robot baristas: How does brand experience affect brand satisfaction, brand attitude, brand attachment, and brand loyalty? *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103050.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103050>
- James, J. D., Kolbe, R. H., & Trail, G. T. (2002). Psychological connection to a new sport team: Building or maintaining the consumer base? *Sport Marketing Quarterly*, 11(4), 215-226.
- Jones, I. (1997). Mixing qualitative and quantitative methods in sport fan research. *The Qualitative Report*, 3(4), 1-6.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2014>
- Kajos, A., Prisztóka, G., & Paic, R. (2017). A nézőtéri sportfogyasztás motivációit mérő, magyar nyelvű SPEEDE-H skála validációja és néhány eredménye. *Vezetéstudomány*, 48(10), 19-31.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.03>
- Karjaluoto, H., Munnukka, J., & Salmi, M. (2016). How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports? *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 50-71.
<https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0206>
- Kaynak, E., Salman, G. G., & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550117>

- Kerr, A. K., & Wijeratne, A. J. (2021). 'Taking the pulse of a new football franchise': team identification and the Melbourne Heart FC in Australia's A-League. *Soccer & Society*, 22(3), 202-217. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1770734>
- Kim, M. J., & Mao, L. L. (2021). Sport consumers motivation for live attendance and mediated sports consumption: A qualitative analysis. *Sport in Society*, 24(4), 515-533. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1679769>
- Kocsis, B., & Kiss, C. (2021). Az európai professzionális labdarúgóklubok működési modelljeinek elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(2), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.01>
- Kotler, P., & Keller, K. (2003). *Marketing Management (International version)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kunkel, T., Doyle, J. P., Funk, D. C., Du, J., & McDonald, H. (2016). The development and change of brand associations and their influence on team loyalty over time. *Journal of Sport Management*, 30(2), 117-134. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0129>
- Kwon, H. H., Trail, G. T., & Anderson, D. S. (2005). Are multiple points of attachment necessary to predict cognitive, affective, conative, or behavioral loyalty? *Sport Management Review*, 8(3), 255-270. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70041-3](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70041-3)
- Laverie, D. A., & Arnett, D. B. (2000). Factors affecting fan attendance: The influence of identity salience and satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 32(2), 225-246. <https://doi.org/10.1080/00222216.2000.11949915>
- Mahony, D. F., Madrigal, R., & Howard, D. (2000). Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15-25. https://business.uoregon.edu/sites/default/files/media/madrigal-using-psychological-commitment_1.pdf
- Matsuoka, H., Chelladurai, P., & Harada, M. (2003). Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4).
- McDonald, H., Neale, L., & Funk, D. (2006). Investigating the influences on attendance and intention to rejoin with inaugural members of a new football team. In *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference* (pp. 1-8). Queensland University of Technology. <http://hdl.handle.net/10072/13212>
- Milne, G. R., & McDonald, M. A. (1999). *Sport marketing: Managing the exchange process*. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Murrell, A. J., & Dietz, B. (1992). Fan support of sport teams: the effect of a common group identity. *Journal of Sport – Exercise Psychology*, 14(1), 28-39. <https://doi.org/10.1123/jsep.14.1.28>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Özgen, C., & Argan, M. (2017). The mediator effect of team identification in relationship between attitudinal loyalty and behavioral loyalty: A study on soccer fans in Turkey. *Sport – Society, Special*, 12, 45-54.
- Prayag, G., Mills, H., Lee, C., & Soscia, I. (2020). Team identification, discrete emotions, satisfaction, and event attachment: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 112, 373-384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.062>
- Rapp, T. L., & Mathieu, J. E. (2019). Team and individual influences on members' identification and performance per membership in multiple team membership arrangements. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 303. <https://doi.org/10.1037/apl0000344>
- Stavros, C., Meng, M. D., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17(4), 455-469. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.11.004>
- Stevens, S., & Rosenberger, P. J. (2012). The influence of involvement, following sport and fan identification on fan loyalty: An Australian perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 57-71. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-13-03-2012-B006>
- Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans – We'll support you evermore? *Journal of Database Marketing – Customer Strategy Management*, 11(3), 203-215. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240221>
- Theodorakis, N., Wann, D., Sarmento, P., & de Carvalho, M. (2010). Translation and initial validation of the Portuguese version of the Sport Spectator Identification Scale. *North American Journal of Psychology*, 12(1), 67-80.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316. <https://doi.org/10.1108/07363760310483676>
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881>
- Wakefield, K. L., & Sloan, H. J. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2), 153-172. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.2.153>
- Wang, R. T., Zhang, J. J., & Tsuji, Y. (2011). Examining fan motives and loyalty for the Chinese Professional Baseball League of Taiwan. *Sport Management Review*, 14(4), 347-360. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.12.001>
- Wann, D. L., & Pierce, S. (2003). Measuring sport team identification and commitment: an empirical com-

- parison of the sport spectator identification scale and the psychological commitment to team scale. *North American Journal of Psychology*, 5(3), 365-372.
- Wann, D. L., Peterson, R. R., Cothran, C., & Dykes, M. (1999). Sport fan aggression and anonymity: The importance of team identification. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 27(6), 597-602.
<https://doi.org/10.2224/sbp.1999.27.6.597>
- Wilkie, W. L. (1994). Consumer learning. In *Consumer Behavior* (3rd ed.), (pp. 259-262). New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2020). Determining customer satisfaction and loyalty from a value co-creation perspective. *The Service Industries Journal*, 40(11-12), 777-799.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606213>
- Yoshida, M., Heere, B., & Gordon, B. (2015). Predicting behavioral loyalty through community: Why other fans are more important than our own intentions, our satisfaction, and the team itself. *Journal of Sport Management*, 29(3), 318-333.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0306>
-

A JOB CRAFTING PROFILOK ÖSSZEFÜGGÉSE A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉGGEL

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING PROFILES AND ORGANISATIONAL COMMITMENT

A munkakör kialakítása az emberierőforrás-menedzsment kritikus területei közé tartozik. A job crafting (magyarul munkakör-átalakítás, munkakörátszabás) során az egyén átformálja a munkakörét, fokozva a pozitív munkatapasztalatát. Ez a tanulmány a job crafting kutatásokat bővíti azzal, hogy megvizsgálja, hogy vajon a különböző job crafting gyakorlatok közül elkülöníthetők-e egyének csoportjára jellemző profilok, és ha igen, akkor ezek a profilok különböznek-e a szervezeti elkötelezettség szempontjából. A vizsgálat résztvevői a magyar lakosság köréből kerültek ki egy 500 fős reprezentatív felmérés eredményeképpen. A kutatás eredményeként a szerzők azonosíthattak négy egymástól szignifikánsan eltérő egyéni job crafting profilt, amelyek eltérő kapcsolatot mutatnak a szervezeti elkötelezettség érzelmi, folytonossági és normatív komponenseivel. A cikk a vonatkozó elméleti és gyakorlati implikációkat is bemutatja.

Kulcsszavak: job crafting, munkakörátszabás, szervezeti elkötelezettség, profilok, klaszterelemzés

Job design is a critical area of Human Resource Management. Job crafting is the process whereby individuals shape their jobs according to their own needs, which enhances their positive work experience. This study extends the job crafting research by examining whether different job crafting practices can be distinguished into profiles, and, if so, whether these profiles differ in terms of organisational commitment. Study participants were drawn from the Hungarian population using a representative survey of 500 respondents. Consequently, four significantly different individual job crafting profiles were identified; these show different relationships with the affective, continuance, and normative components of organisational commitment. The paper also presents the relevant theoretical and practical implications.

Keywords: job crafting, organisational commitment, job crafting profiles, cluster analysis

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Dr. Kiss Csaba^a (csaba.kiss@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus;

Dr. Szóts-Kováts Klaudia^a (klaudia.kovats@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

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

A cikk beérkezett: 2022. 12.16-án, javítva: 2023. 03.10-én, 2023. 04. 03-án és 2023. 05. 09-én, elfogadva: 2023. 05. 09-én. This article was received: 16. 12. 2022, revised: 10. 03. 2023, 03. 04. 2023 and 09. 05. 2023, accepted: 09. 05. 2023.

A munkakör kialakítása kulcsfontosságú a szervezet eredményessége és a szervezetben tevékenykedő egyének jólléte szempontjából. Mind az egyének szintjén, mind szervezeti szinten mérhető a hatása, mint például a munkavállalók munkával való elégedettsége vagy a munka minősége (Oldham & Hackman, 2010). A hagyományos munkaszervezési elméletek felülről lefelé irányú logikája szerint a vezetők, illetve munkáltatók tervezik meg a munkavállalók munkavégzését, ezen elméletek köre az utóbbi húsz évben kibővült az alulról felfelé építkező

megközelítéssel (Grant & Parker, 2009). A job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) az a proaktív egyéni tevékenység, amely során az egyén változtat a munkaköri jellemzőin, a munkaköri határokon, annak érdekében, hogy fokozza a pozitív munkatapasztalatát.

A job crafting kutatása az utóbbi évtizedben vált intenzívebbé, két fő irányzatát különböztetjük meg: az egyiket szerepalapú, a másikat erőforrás-alapú koncepcióra épül (Bruning & Campion, 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Rudolph és szerzőtársai (Rudolph et al., 2017) a

metaanalízisükben már 122 kutatás mintáját tudták összehasonlítani, és megvizsgálták a job crafting kapcsolatot különféle egyéni és szervezeti szintű változókkal. A job crafting pozitív kapcsolatot mutatott a munkakörrel való elégedettséggel, a munkakörrel való elköteleződéssel és a munkaköri teljesítménnyel, a várakozásnak megfelelően negatív volt a kapcsolat a munkakörben észlelt megterhelés mértékével, azonban nem volt szignifikáns kapcsolat meglepő módon a kilépési szándékkal. A job crafting a szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolatában a kutatók egymásnak eltérő eredményeket publikáltak: több kutatás megerősítette az összefüggést (Cheng et al., 2016; Wang et al., 2018), azonban más vizsgálatok ezt nem támasztották alá (Leana et al., 2009). Továbbá a job crafting szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolatának vizsgálatakor figyelmen kívül hagyták a kutatók, hogy a job crafting gyakorlatok egyidejűleg is alkalmazhatók, ezáltal módosulhat az egyének szempontjából vizsgálva a szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolata.

A job crafting és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatának jobb megértése érdekében ez a tanulmány egy öt-dimenziós, szerepalapú job crafting kérdőív (Weseler & Niessen, 2016) adatait vizsgálja (amely kiterjed a feladatok bővítésére, szűkítésére, a munkakapcsolatok bővítésére, szűkítésére, valamint a kognitív craftingre), továbbá elemzi az öt dimenzió kapcsolatát az egyének szervezeti elkötelezettségével. A szervezeti elkötelezettség vizsgálata három dimenziós kérdőívre épül, amely magában foglalja az érzelmi elkötelezettség (Meyer & Allen, 1991), a folytonossági elkötelezettség (Powell & Meyer, 2004) és normatív elkötelezettség (Meyer & Allen, 1991) vizsgálatát. Konfirmatív faktorelemzést (CFA) és hierarchikus regressziószámítást végeztünk Magyarországon, a COVID-19 által erősen érintett időszakban felvett, 500 munkavállalóból álló mintán.

Jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy vajon a különböző job crafting gyakorlatok közül elkülöníthetők-e egyének csoportjára jellemző profilok, és ha igen, akkor ezek a profilok különböznek-e a szervezeti elkötelezettség szempontjából. A szakirodalomban a job craftingra vonatkozó profilvizsgálatok Mälikangas és szerzőtársai (Mälikangas, 2018; Mälikangas & Schaufeli, 2021) nevéhez fűződnek, akik elsősorban az elköteleződéssel (engagement), illetve az egyén-munkakör illeszkedéssel való kapcsolatát vizsgálták a profiloknak. E tanulmányok egyike sem vizsgálta az elkötelezettséget (commitment) a profilok vonatkozásában. Jelen tanulmányhoz a job crafting profilokat egy ötdimenziós térben képeztük (ahol a bővítő és szűkítő jellegű job crafting dimenzió is meg tudott jelenni), így kerestük a profilok összefüggését a szervezeti elkötelezettség három komponensével. A kutatás eredményeként négy egyéni job crafting profilt azonosítottunk. Ezek a profilok eltérő erősségű kapcsolatot mutatnak a szervezeti elkötelezettség érzelmi, folytonossági és normatív komponenseivel. Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a munkavállalók egy része aktív és egyidejűleg többféle job crafting magatartást követ, és ezek kombinációit is érdemes figyelembe venni, amikor arról gondolkodunk, hogy milyen következményekkel jár

az, hogy az egyének változásokat hajtanak végre a saját munkakörükön.

Cikkünk felépítését tekintve a bevezetést követően az irodalmi áttekintés keretében bemutatja a job crafting és a szervezeti elkötelezettség a kutatáshoz használt fogalmi keretét, majd a fejezeteket a módszertan tárgyalása követi, ezt követően pedig az eredményeket és a következtetéseket ismertetjük.

Irodalmi áttekintés

Szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség több évtizede intenzíven kutatott terület (Becker, 1960; Botella-Carrubi et al., 2021; Hrebiniak & Alutto, 1972; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Powell & Meyer, 2004), és a fogalom tartalmát, előzményeit és következményeit széles körben tanulmányozták (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

A kutatások első hullámát Becker veszténivalókon alapuló elmélete és Mowday et al. (1979) által javasolt elkötelezettségi modell jelölte ki, az utóbbi időszak legismertebb és legjobban kutatott modellje pedig Meyer és Allen többdimenziós modellje (1991). Meyer és Allen (1991) népszerű elmélete három különböző pszichológiai állapotra épül – ezek alkotják a modell három pillérét: a szervezethez való érzelmi kötődés, a szervezet elhagyásának észlelt költségei és a szervezeti tagság fenntartására vonatkozó köteleességérzet.

A szervezethez való érzelmi kötődés komponensének lényege, hogy az egyén milyen mértékben hajlandó erőfeszítéseket tenni a szervezetért, milyen mértékben fogadja el annak értékeit és céljait, és milyen erős a vágya, hogy fenntartsa a szervezethez való tartozását. A másik komponens a szervezet elhagyásával összefüggő észlelt veszténivalókon alapuló elkötelezettség vizsgálata. Kétféle lehetséges veszteség különböztethető meg a szervezet esetleges elhagyásával összefüggésben: egyrészt amely abból fakad, hogy az egyének kevés alternatív munkalehetőséget találnának, amikor elhagyják a vállalatot, másrészt azok a költségek, amelyek a nagy személyes áldozatokból (barátságok elvesztése, pénzügyi veszteségek stb.) adódnak. A harmadik pillér az erkölcsi kötelezettségen alapuló elkötelezettség. Ezt a szakirodalomban normatív elkötelezettség néven ismerik, a megközelítés alapja az a morális köteleességérzet, amelyet az egyén érez, hogy a szervezet tagja maradjon.

Az érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettség nem az elköteleződés különböző típusainak, hanem az elköteleződés összetevőinek tekinthető. Ez azért fontos, mert felhívja a figyelmet arra, hogy ez a három összetevő egyszerre jellemezheti az egyének szervezeti elkötelezettségét. Egyes embereknél egy vagy több komponens dominálhat, másoknál pedig mások. Ez a gondolat alapozta meg az elkötelezettségprofilok vizsgálatát, amely az elmúlt évtizedben fokozatosan teret nyert a szakirodalomban (Somers, 2009; Stanley et al., 2013; Wasti, 2005).

A különböző szerzők a mintától és az alkalmazott csoportosítási eljárástól függően eltérő elkötelezettség-

profilokat tártak fel (Kiss et al., 2012), egy nagyszabású metaanalízis tanulsága szerint azonban jellemzően megfigyelhető egy alacsony, egy magas, egy közepes, egy érzelmi domináns és egy érzelmi-normatív domináns profil, és a profilok szignifikáns összefüggést mutatnak például a munkahelyi teljesítménnyel, a kilépéssel, illetve az OCB (szervezeti polgár magatartás)-vel (Kabins et al., 2016).

Jelen kutatásunkban – mivel a job crafting vonatkozásában tárunk fel profilokat – az elkötelezettségkomponensek hatását külön bontva elemezzük, hogy a fogalmak közötti összefüggések rétegei elkülönülhessenek.

Job crafting

A job crafting az a proaktív tevékenység, amely során az egyén változtat a munkaköri jellemzőin a saját tudása, képességei és motivációja alapján, amely hathat a teljesítményére és a jóllétére (Lazazzara et al., 2020; Petrou et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ez egy akaratlagos tevékenység, amelyet a munkakör betöltője kezdeményez, annak érdekében, hogy az igényeihez, személyes jellemzőihez jobban illeszkedjen a munkaköre. Az egyén szándéka és döntése alapján megy végbe ez a változás, bármilyen vezetői jóváhagyástól függetlenül (Bruning & Campion, 2018). Mivel a vezetők számára nagyon nehéz olyan munkaköröket kialakítani, amelyek minden egyén számára jók (Grant & Parker, 2009), a job crafting érdekes új perspektívát kínál a munkakörök (újra)tervezésére (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ezáltal az egyének úgy alakítják munkájukat, hogy az jobban megfeleljen egyedi jellemzőiknek anélkül, hogy a munkájuk lényege megváltozna (Bruning & Campion, 2018).

A job crafting (magyarul munkakörátszabás) fogalmának értelmezése során a szakirodalomban két, egymástól eltérő megközelítés kristályosodott ki az elmúlt években. E két megközelítés eltérő feltevésekkel él az egyének motivációja és a job crafting tevékenység tartalma kapcsán (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Zhang & Parker, 2019). Az egyik irányzat az ún. szerepalapú job crafting, mely az eredeti Wrzesniewski és Dutton (2001) által fémjelzett megközelítésre épül. Eszerint a job crafting „a feladatok határainak (mind pszichésen, mind kognitíven), és/vagy a munkakapcsolatok határainak az alakítása” (p. 179). A feladatok határainak a megváltoztatása azt jelenti, hogy az egyén a munkakörében a végzett tevékenységek formáját vagy számát változtatja meg. A munkakör kognitív határainak a megváltoztatása arra vonatkozik, ahogyan az egyén észleli a munkáját (mint pl. részek halmaza vagy egy integrált egész), az egyén újraeretezheti, teljesen újraértelmezheti a munkája célját és így a szervezetben betöltött szerepét, ez indokolja a szerepalapú megközelítés elnevezést. A kapcsolatok határainak a megváltoztatása azt jelenti, hogy az egyén saját belátása szerint dönt arról, hogy kivel áll kapcsolatban a munkavégzése során. Azáltal, hogy az egyén bármelyiket megváltoztatja, megváltozik a munkakör kialakítása és a társas környezete, tehát a munkakörátszabók az eredetitől eltérő munkakört hoznak maguk számára létre. Az eredeti háromdimenziós perspektívát (kognitív, feladat, kapcsolat) Weseler és Niessen (2016) öt dimenziósra fejlesztette, amely a crafting

tevékenységek különböző (bővítő és csökkentő) irányát is megkülönbözteti egymástól (bővítő és csökkentő irányú feladatcrafting, bővítő és csökkentő irányú kapcsolatcrafting, valamint kognitív crafting). A szerepalapú perspektívában a job crafting motivációi az egyéneknek a kontroll megszerzésére, a pozitív önképre és a munkahelyi társas kapcsolatokra irányuló szükségleteiben gyökereznek (Wrzesniewski & Dutton, 2001) és ezáltal növelhetik a munkájuk során megtapasztalt értelemteliséget (Berg et al., 2013).

A másik irányzat a Tims és Bakker (2010) kutatásán alapuló, ún. erőforrás-alapú job crafting megközelítés, amely a munkakör követelmény-erőforrás (Job Demand-Resources, JD-R) modelljéből indul ki. Az erőforrás-alapú job crafting meghatározása a következő: „a munkavállalók által esetlegesen végrehajtott változtatások, amelyek célja a munkahelyi követelmények és a munkahelyi erőforrások, valamint személyes képességeik és szükségleteik egyensúlyba hozása” (Tims et al., 2012, p. 174). Négy különböző erőforrás-alapú job crafting típust különböztetnek meg: a munkakör strukturális erőforrásaibanak növelése, a munkakör társas erőforrásainak növelése, a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése és az akadályozó munkakövetelmények csökkentése (Tims et al., 2012). Az erőforrás-alapú perspektívában a job crafting motivációi az egyének azon igényében gyökereznek, hogy a munkahelyi erőforrások és a munkahelyi követelmények szintjét összhangba hozzák a képességeikkel és preferenciáikkal (Tims & Bakker, 2010).

Mindkét koncepcióban megjelent a job crafting két eltérő irányának vizsgálata (Bruning & Campion, 2018): egyrészt egyfajta bővítő, növelő irányú átalakítás, amelynek a mozgatórugója az erőforrások bővítése, valamint a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése, vagy a munka-élmény fejlesztésének vágya, másrészt az elkerülő vagy szűkítő irányú átalakítás, amelynek az iránya a munkakör valamely részének a csökkentése vagy megszüntetése, mint például az akadályozó munkaköri követelmények csökkentése (Tims & Bakker, 2010), vagy a munkafeladatok vagy kapcsolatok határainak csökkentése (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Különbőség azonban a két koncepció között, hogy amíg az erőforrás-alapú job crafting a megjelenő, megfigyelhető, a munkavállalói magatartásban manifesztálódó job crafting tevékenységre fókuszál, addig a szerepalapú megközelítés magában foglalja a munkakörátszabás kognitív aspektusait is.

Meglátásunk szerint a kognitív crafting a munkakörátszabás kulcsfontosságú összetevője (Szóts-Kováts & Kiss, 2023), mely kiemeli az észlelés és értelmezés jelentőségét a munkakör betöltése során, ez a magyarázata annak, hogy a kutatást a szerepalapú koncepció alapján végeztük, amely magába foglalja a munkakör kognitív átszabásának vizsgálatát is. A munkakör kognitív craftingja azokban a munkakörökben is releváns lehet, amelyek nem adnak lehetőséget a munkakörben ellátandó feladatok és kapcsolatok változtatására, amelyekben a munkavállalók kis autonómiával rendelkeznek, amely munkakörök leszabályozottak (Berg et al., 2013). A kognitív crafting, illetve a bővítés-szűkítés dimenziók megkülönböztetése

sének fontosságát (Bruning & Campion, 2018; Melo et al., 2021; Zhang & Parker, 2019) elismerve választottuk a Weseler és Niessen (2016) által fejlesztett kérdőívet. A kérdőív mind a kognitív átszabást és a bővítés és elkerülés dimenziót is magába foglalja, vizsgálja a munkafeladatok és a munkakapcsolatok körének bővítését és szűkítését, továbbá a kognitív átszabást is egyben.

A job crafting vizsgálatának új trendje a személyközpontú vizsgálatok köre (Mäkikangas, 2018), amelyek az egyes egyének szempontjából vizsgálják a munkakörát- szabás gyakorlatát úgy, hogy egyéni profilokat vizsgálunk és azokat hasonlítják össze. Az egyéni profilok vizsgálata lehetővé teszi, hogy azt is megvizsgáljuk, hogy az egyének melyik technikákat alkalmazzák egyszerre. Egyes munkavállalók például „aktívak” lehetnek, akik akár minden technikát aktívan alkalmazznak, míg mások „passzívok” lehetnek, akik nem alkalmazznak semmilyen munkakörát- szabó magatartást.

A job crafting kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel több kutatás vizsgálta, ugyanakkor a fogalmak konceptualizálása és operacionalizálása, valamint az eredmények között jelentős eltéréseket találhatunk. Ghitulescu (2007) az elsők között állapította meg, hogy a job crafting pozitív kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel, amelyet később mások megerősítettek (Cheng et al., 2016; Wang et al., 2018). Ettől eltérően Leana et al. (2009) kutatásának eredményei nem támasztották alá az egyéni szintű job crafting szignifikáns kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel, ebben a vizsgálatban csak a közösségben végzett munkakörát- szabás kapcsolata volt szignifikáns kapcsolatban az elkötelezettséggel.

A kapcsolatrendszer vizsgáló kutatások jellemzően a job craftingot tekintik előzményváltozónak és az elkötelezettséget következményváltozónak (Cheng et al., 2016; Dash & Vohra, 2018; Leana et al., 2009; McNaughtan et al., 2022; Rofcanin et al., 2016), azonban néhány kutatásban a kapcsolat iránya fordított: az elkötelezettség az előzményváltozó és a job crafting a következményváltozó (Naeem et al., 2020; Qi et al., 2014; Xu et al., 2020).

Tovább árnyalva a kapcsolatrendszer megértését, a kutatások jelentős része (Ghitulescu, 2007; Moulik & Giri, 2022; Mousa & Chaouali, 2022; Rofcanin et al., 2016; Wang et al., 2018) az érzelmi elkötelezettséggel kapcsolja össze a job craftingot. Más publikációk az elkötelezettséget egydimenziós, de több aspektust megragadó változóként definiálták (Cheng et al., 2016; Leana et al., 2009; McNaughtan et al., 2022). Egy kutatás pedig az elkötelezettség folytonossági dimenzióját vizsgálta (Xu et al., 2020). A job crafting – szervezeti elkötelezettség kapcsolat vizsgálatakor az erőforrás-alapú job crafting megközelítés volt a leggyakoribb. A kutatók több dimenziót is vizsgáltak (négy dimenziót Dash és Vohra (2018), három dimenziót Rofcanin és kutatótársai (2016), valamint Xu és munkatársai (2020), két dimenziót Wang és kollégái (2018), míg egy dimenziót Moulik és Giri (2022). Más elemzések a szerepalapú megközelítésből indultak ki. Voltak kutatások, amelyek három dimenzióját különítették el (Ghitulescu, 2007; McNaughtan et al., 2022), illetve gyakori kutatói megoldásként egydimenziós, összefoglaló

változóként vizsgálták a fogalmat egyes szerzők (Cheng et al., 2016; Leana et al., 2009; Mousa & Chaouali, 2022).

Az eddig megjelent kutatások között három tanulmányban jelenik meg a bővítés és szűkítés iránya (Rofcanin et al., 2015; Dash & Vohra, 2018; Naeem et al., 2020), mindhárom erőforrás-alapú job crafting megközelítést követ. Mindhárom kutatás a job crafting dimenziók viszonyát vizsgálja az érzelmi elkötelezettséggel. Rofcanin et al. (2015) három job crafting dimenzió kapcsolatát vizsgálta az érzelmi elkötelezettséggel, amelyben meglepő módon mind a bővítő, mind a szűkítő irányú job crafting pozitív kapcsolatot mutat az érzelmi elkötelezettséggel. Dash és Vohra (2018) a vizsgált négy dimenzió közül csak a munkakör strukturális erőforrásainak növelésével talált szignifikáns kapcsolatot az érzelmi elkötelezettséggel. Naeem et al. (2020) kutatása három job crafting dimenziót vizsgált és az érzelmi elkötelezettség moderáló hatását vizsgálta a munkakör pszichológiai tulajdonlása (job-based psychological ownership) és a job crafting között. Az eredmények azt mutatták, hogy amikor az egyéneknek magasabb szintű érzelmi elkötelezettségük volt, akkor erősebb kapcsolat volt kimutatható a munkakör pszichológiai tulajdonlása és a bővítő jellegű job crafting tevékenységek között.

Magyarországon a job crafting fogalom a munka jelentésének és értelmének vizsgálatával párhuzamosan jelent meg a menedzsment-szakirodalomban (Szóts-Kovács, 2012), munkakör átalakítása elnevezéssel, ezt követően a munkavállalói jóléttel hozták kapcsolatba a szerzők szisztematikus irodalmi áttekintésükben (Gelencsér et al., 2022), munkakörformálás/átalakítás magyar fordítást használva. A pszichológia tudományterületén is tanulmányozták, Tóth és Kaló (2021) a pályatanácsadáshoz kapcsolták, Kiss, Polonyi és Imrek (2018) a munkahelyi egészség és kiegészítő témáját körbejáró publikációjukban pedig mint egyik megoldást említették. Ugyanakkor Magyarországon még nem jelent meg a job crafting gyakorlatát magyar mintán vizsgáló empirikus tanulmány. Jelen cikk célja, hogy hozzájáruljon a job crafting és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatának jobb megértéséhez azáltal, hogy profilvizsgálat segítségével feltárja azt, hogy az egyének milyen job crafting gyakorlatot követnek és ez hogyan függ össze a szervezeti elkötelezettségükkel. A vizsgálati eszközrendszer komplexitása (öt-dimenziós job crafting mérőeszköz, amelyben megjelenik a bővítő és szűkítő irányú átalakítás és a háromkomponensű szervezeti elkötelezettség mérőeszköze) lehetővé teszi a vizsgált kapcsolatrendszernek az eddigi kutatásoknál árnyaltabb feltárását.

Hipotézisek

Mäkikangas (2018) látens profilok elemzésének módszerével (LPA) elsőként vizsgálta, hogy a JD-R módszerre épülő négy job crafting gyakorlat és a munka elköteleződés (engagement) egyéni profiljai között megfigyelhető-e kapcsolat. Finn rehabilitációs központ munkatársait vizsgálta két időpillanatban egy hét különbséggel. Kutatásában két profilt tudott elkülöníteni az aktív munkakörát- szabókat és a passzív munkakörát- szabókat, akik között egyértelmű

különbség volt megfigyelhető: az aktív átszabók elköteleződése (engagement) magasabb szintűnek mutatkozott. Mälikangas és Schaufeli (2021) kutatásában összevetette a szerep- és erőforrás-alapú munkakörátszabási gyakorlatokat, a szerepalapú vizsgálat háromdimenziós kérdőívét alkalmazta, összesen hét dimenzió mentén négy profilt tudott elkülöníteni: „átlagos átszabók”, „elkerülők”, „bővítők” és „önmagukra irányuló feladatátszabók”. A profilok kapcsolatát vizsgálták az elköteleződéssel és az egyén-munkakör illeszkedéssel. E megállapításokból levezetve fogalmaztuk meg az első hipotézisünket:

H1: A job crafting öt komponense által kijelölt ötdimenziós térben a munkavállalók négy job crafting klasztere (profilja) különül el.

A bővítő feladatátszabás lényege, hogy a munkavállalók a tőlük elvárt feladatok elvégzése mellett olyan feladatokat is ellátnak, amelyeket nem követelnek meg tőlük, hanem amelyeket belső motivációból végeznek, és ezáltal hozzájárulnak bizonyos pozitív pszichológiai állapotok eléréséhez, hasonlóan a munkakör-gazdagításhoz (Oldham & Hackman, 2010). A munkafeladatok határainak kiterjesztése az öndeterminációs elmélet (SDT) üzenete szerint (Deci & Ryan, 2000) a belső motiváció növelése révén növelheti a munkával kapcsolatos pozitív megélést. A társadalmi csere elmélete szerint a munkavállalók szívesen viszonyozzák a munkahelyi környezettől és/vagy a munkahelyi szereplőktől kapott kedvező impulzusokat, bánásmódot, miáltal magasabb lesz az érzelmi elkötelezettségük. A bővítő kapcsolatátszabás hozzájárulhat az egyén affiliációs szükségleteinek kielégítéséhez, ami megeremtheti az alapját annak, hogy az egyén magas szintű munkahelyi társas támogatást tapasztaljon. A munkahelyi társas támogatás pozitív kapcsolatban állhat a szervezet iránti érzelmi elkötelezettséggel (Rousseau & Aubé, 2010). A kognitív crafting lényege, hogy a munkavállaló átformálja a munka és a hozzá kapcsolódó munkafeladatok kognitív feladathatárait, és ezzel további értelmet ad a munkának (Wrzesniewski et al., 2003). A munka érzékelt értelmének növekedése a szervezeti elkötelezettség érzelmi komponensének magasabb szintjét eredményezheti (Chalofsky & Krishna, 2009). A fentiek alapján fogalmaztuk meg a második hipotézisünket:

H2: Az egyes klaszterek szignifikáns különbséget mutatnak abban a tekintetben, hogy mennyire jellemző a munkavállalók érzelmi elkötelezettsége: a magas kognitív, valamint a bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabással rendelkező profilokban magasabb.

A bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabás azt jelenti, hogy a munkavállaló a saját preferenciáihoz igazíthatja a munkavégzésének bizonyos releváns aspektusait. Becker (1960) veszítenivaló elméletének egyik fő tézise, hogy a szervezeten belüli társas helyzetekhez való jobb illeszkedés az egyének számára veszítenivalóként jelentkezhet, amikor a szervezet elhagyását fontolgatják, ezáltal hozzájárulhat a folytonossági elkötelezettség megalapozásához. Emellett, ha a munkavállalók job craftingot folytatnak, nagyobb mértékű kontrollról vagy autonómiáról számolnak

be a munkájuk felett, ami növeli a belső motivációjukat (Maden Eyiusta & Alten, 2020). Amikor a felhatalmazottsággal kapcsolatos észlelések erősebbek, a folytonossági elkötelezettség is ennek megfelelően nagyobb (Liu et al., 2007). Ez alapján azt feltételezzük, hogy:

H3: Az egyes klaszterek szignifikáns különbséggel bírnak a munkavállalók folytonossági elkötelezettsége kapcsán: a magas kognitív, valamint a bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabással rendelkező profilokban magasabb.

A munkaszerződésen túli feladatok elvégzése a munkáltató és a munkavállaló közötti, a munkaszerződésen túlmutató pszichológiai szerződést jelez. A pszichológiai szerződést Rousseau (1990) úgy határozta meg, mint az egyének és a munkavállaló és a munkáltató közötti kapcsolat keretében a kölcsönös kötelezettségekről alkotott meggyőződéseit. A pszichológiai szerződés növelheti a felek közötti bizalmat (Atkinson, 2007), amely fokozhatja a normatív elkötelezettséget (Lewicka et al., 2017). Erre építve fogalmaztuk meg a negyedik hipotézisünket.

H4: Az egyes klaszterek szignifikánsan különböznek egymástól a munkavállalók normatív elkötelezettsége tekintetében: a magas kognitív, valamint a bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabással rendelkező profilokban magasabb.

Módszertan

A minta jellemzői

Az adatgyűjtés önkéntes online kérdőív segítségével történt. A célcsoportot tíznél több alkalmazottat foglalkoztató kis- és középvállalkozások, nonprofit szervezetek és nagyvállalatok különböző hierarchiaszinten dolgozó, 18 és 65 év közötti alkalmazottai alkották. A mintát azokra a munkavállalókra korlátoztuk, akik legalább három hónapja dolgoznak a szervezetben. A résztvevők reprezentatív, több szempontból (pl. végzettség, földrajzi terület, iparág és szervezeti méret) szerint rétegzett mintáját ($n = 500$, amely 2800000, a fent említett kritériumoknak megfelelő munkavállalót képvisel) Magyarországról vettük fel egy professzionális piacutató vállalat bevonásával, és online felmérést végeztünk. A minta átlagéletkora 41,76 év volt ($SD = 12,01$), 41,8%-a nő (209 fő). A szervezetben eltöltött idő átlagosan 3,54 év ($SD = 1,31$) volt. A válaszadók 81,2%-a teljes munkaidőben dolgozott, 10% heti 30 órát, 8,8% pedig részmunkaidőben, legfeljebb heti 20 órát. A válaszadók 36,1%-a nagyvállalatnál (több mint 250 alkalmazott), 30,3%-a középvállalatnál (51 és 250 alkalmazott között) és 33,7%-a kisvállalatnál (11 és 50 alkalmazott között) dolgozik. A mikrovállalkozások (10 főnél kevesebb alkalmazott) és az egyéni vállalkozások nem kerültek be a mintába – az előbbieket azért, mert a job craftingnak nincs értelme egyszerű szervezeteknél, amelyek mennyiségi munkamegosztással jellemezhetőek, az utóbbiak pedig azért, mert az egyéni vállalkozások esetében nem értelmezhető a szervezeti kontextus. A kérdőívre válaszolók

1. táblázat

A CFA-számítások eredményei

Modellek	χ^2 (df)	CFI	GFI	NFI	TLI	RMSEA
Egy faktor	1289,841 (77)	0,532	0,688	0,519	0,446	0,178
Három faktor: bővítő, csökkentő, kognitív átszabás	645,000 (74)	0,779	0,831	0,759	0,729	0,124
Három faktor: feladat-, kapcsolat-, kognitív átszabás	964,653 (74)	0,656	0,714	0,640	0,577	0,155
Öt faktor	255,016 (67)	0,927	0,930	0,905	0,901	0,075

Forrás: saját szerkesztés

80,6%-a beosztott, 17,1%-a középvezető és 2,3%-a felső vezető volt. Az iskolai végzettséget tekintve a válaszadók 24,3%-a felsőfokú végzettséggel, 38,3%-a középfokú végzettséggel, 24,7%-a szakiskolát vagy szakközépiskolát végzett (érettségi nélkül), 12,6%-a pedig legfeljebb 8 általános iskolai osztályt végzett.

A kérdőívbe bevont változók

Szervezeti elkötelezettség

Az érzelmi elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) kérdőívét használtuk ($\alpha = 0,94$). Ez nyolc reflektív módon képzett kérdésből áll, amelyre a kitöltőnek öt pontos Likert-skálán kell választ adnia, aszerint, hogy mennyire ért egyet. A két végpont: egyáltalán nem ért egyet (1) vagy teljesen egyetért (5). Mintakérdés: „Ennél a szervezetnél „családtagnak” érzem magam.” A folytonossági elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) kérdőívének Powell és Meyer (2004) általi továbbfejlesztését használtuk. Ez már elkülöníti a folytonossági elkötelezettség magas áldozathozatali (HiSac) és kevés alternatív lehetőség (LoAlt) dimenzióját. Az eredeti nyolccal szemben kilenc reflektív kérdésből áll ($\alpha = 0,85$). Pl.: „Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna.” A normatív elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) eredeti kérdőívét használtuk ($\alpha = 0,86$). Ez nyolc reflektív logikájú kérdésből áll. Pl.: „A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni.” Mindkét utóbbi kérdőív ugyanazt a skálát használja, mint az érzelmi elkötelezettség mérésére szolgáló kérdőív, mindhárom esetben a vonatkozó kérdések egysúlyozású átlagolásával állt elő az elemzés alapjául szolgáló változó (AC, CC, NC).

Job crafting

Weseler és Niessen (2016) kérdőívét használtuk a job crafting mérésére. A kérdőív 14 kérdést tartalmazott, amelyeket Likert-skálán mértünk, a válaszok 1 – egyáltalán nem értek egyet – és 5 – teljesen egyetértek – között mozogtak. Minden kérdés a következő bevezető mondatral kezdődött: „Annak érdekében, hogy a munkám hozzám illőbb legyen, [...]”. A 14 kérdésből három mérte a feladatok bővítését (bővítő feladatátszabás) ($\alpha = 0,67$), három mérte a feladatok csökkentését (szűkítő feladatátszabás) ($\alpha = 0,79$), kettő mérte a kapcsolatokat bővítését (bővítő kapcsolatátszabás) ($\alpha = 0,65$), három

mérte a kapcsolatok csökkentését (kapcsolatátszabás szűkítő) ($\alpha = 0,80$), és három mérte a kognitív craftingt (kognitív átszabás) ($\alpha = 0,82$). A Cronbach-féle α értékek elfogadhatóak (Nunnally & Bernstein, 1994), és értékeik nagyon hasonlóak a korábbi tanulmányokban mért értékekhez (Weseler & Niessen, 2016). Mind az öt komponens esetén az adott komponens kérdéseire adott pontok átlaga adta ki a további elemzés alapjául szolgáló változót. Azt, hogy tényleg elkülönül-e az öt faktor, CFA-módszerrel (Confirmatory Factor Analysis) ellenőriztük. Az ötfaktoros modell illeszkedése lényegesen jobbnak bizonyult a többi, elméletileg értelmes modellénél az összes mérőszám szerint, és maga is jó illeszkedést mutat (1. táblázat).

Eredmények

Az általunk felvett minta elemszáma 500 fő, az egyes, elemzésre került kérdéseknél csak azokat a válaszadókat vettük figyelembe, akik minden, a kutatásunkba bevont kérdésre válaszoltak. A minta 58%-a nő, 42%-a férfi, a kor szerinti megoszlásukat a 2. táblázat mutatja, míg a végzettség szerinti megoszlást a 3. táblázat jeleníti meg.

2. táblázat

A minta életkor szerinti megoszlása

Életkor	18-27	28-37	38-47	48-57	58-67	Összesen
n	81	126	138	96	59	500
%	16%	25%	28%	19%	12%	100%

Forrás: saját szerkesztés

Mielőtt rátérnénk a hipotézisek vizsgálatára, az ún. közös módszer-torzítás ellenőrzése (Common Method Bias) szükséges, mivel minden, a vizsgálatunk tárgyát képező adatot egyazon kérdőív révén, egy időpontban vettünk fel (Podsakoff et al., 2003). A CMB tesztelésére a Harman-féle egyfaktor-módszertant (Harman, 1976) alkalmaztuk. Ennek lényege, hogy főkomponens-elemzést végzünk: az összes kérdőívkérdést egy főkomponensbe soroljuk, és megnézzük, hogy az információ hány százalékát tömöríti magában ez a főkomponens. Ha 50% fölötti értéket kapunk, akkor vészes nagyságú a CMB. Esetünkben

A minta iskolai végzettség szerinti megoszlása

	8 általános vagy alacsonyabb	Szaktanulás-képző, szakiskola (érettségi nélkül)	Gimnáziumi / szakközépiskolai érettségi	Befejezett főiskola (BSC, BA) / egyetem (MSc/MA) vagy magasabb	Összesen
n	63	124	192	122	500
%	12,6	24,7	38,3	24,3	100,0

Forrás: saját szerkesztés

29,262% ez az érték, így nincs egy domináns főkomponens, miáltal azt mondhatjuk, hogy a CMB nem torzítja a kutatási eredményeket.

normatív elkötelezettség (3,09) jelenléte is markánsnak bizonyult, egyforma szórás mellett (0,80). Nem meglepő a bővítő jellegű munkakörétszabást (feladat- és kapcsola-

4. táblázat

A mintába került változók leíró statisztikai és korrelációi

		Átlag	Szórás	Ferdesség	Csúcsosság	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Feladatátszabás – bővítő	3,66	0,77	-0,46	0,27	0,67	1,00	,279**	,496**	,147**	,578**	,424**	,204**	,378**
2	Feladatátszabás – szűkítő	2,77	1,00	0,13	-0,59	0,79	,279**	1,00	,253**	,302**	,206**	,197**	,197**	,275**
3	Kapcsolatátszabás – bővítő	3,88	0,79	-0,43	0,04	0,65	,496**	,253**	1,00	,316**	,475**	,271**	,123**	,289**
4	Kapcsolatátszabás – szűkítő	3,49	0,90	-0,30	-0,10	0,80	,147**	,302**	,316**	1,00	,155**	-0,08	,140**	0,03
5	Kognitív átszabás	3,62	0,82	-0,52	0,45	0,82	,578**	,206**	,475**	,155**	1,00	,565**	,256**	,498**
6	Érzelmi elkötelezettség	3,21	0,99	-0,17	-0,59	0,94	,424**	,197**	,271**	-0,08	,565**	1,00	,389**	,623**
7	Folytonossági elkötelezettség	3,18	0,80	-0,41	0,18	0,86	,204**	,197**	,123**	,140**	,256**	,389**	1,00	,452**
8	Normatív elkötelezettség	3,09	0,80	-0,08	-0,25	0,86	,378**	,275**	,289**	0,03	,498**	,623**	,452**	1,00

Megjegyzés: ** $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés

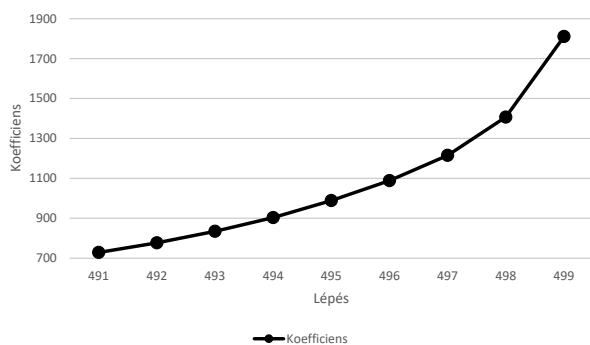
A folytatásban tekintsük át a változókkal kapcsolatos leíró statisztikákat és a korrelációkat, amelyeket a 4. táblázat mutat.

A feladatok bővítésével járó job craftingot mérő változó közepesnél magasabb értéket vett fel (3,66), mérsékelt szórás (0,77) mellett, a feladatok csökkentésével megvalósuló munkakörétszabást megragadó változó ennél alacsonyabb átlagot (2,77) és nagyobb szórást (1,00) mutat. A kapcsolatátszabás mindkét vonatkozó iránya magasabb átlagértékkel jellemezhető (bővítő kapcsolatátszabás: 3,88, szűkítő kapcsolatátszabás: 3,49), és közepes szórással (0,79, illetve 0,90). A kognitív átszabás is jellemző a mintára, erre utal a 3,62-es átlag és a 0,82-es szórás. Az átlagok és a szórások értékei abba az irányba mutatnak, hogy célszerű lehet az öt változó ötdimenziós terében klaszterelemzést végezni, mert többfajta mintázata lehet az öt változó együttes alakulásának a mintában. Ami a három elkötelezettség-komponenst illeti, a mintában az érzelmi elkötelezettség átlagértéke lett a legmagasabb (3,21), de ennek a legnagyobb a szórása is (0,99). A folytonossági elkötelezettség (3,18) és a

latátszabás), valamint a kognitív átszabást mérő változó pozitív korrelációja a három elkötelezettség-komponenssel, mint ahogy az sem, hogy szinte minden esetben az érzelmi elkötelezettséggel a legszorosabb ez a kapcsolat. Figyelemre méltó, hogy a szűkítő kapcsolatátszabás gyakorlatilag nem mutat korrelációt egyik típusú elkötelezettséggel sem, a szakirodalom alapján ezt is vártuk az adatoktól. A páronkénti kapcsolatok külön-külön vizsgálata jó alapokat ad tehát az összetettebb, együttes hatások elemzésének, azaz a munkakörétszabás-profilok feltárásának klaszterelemzéssel.

A klaszterelemzést a hierarchikus klaszterelemzéssel kezdtük, hogy megállapíthassuk az optimális klaszterszámot. A Ward-módszert alkalmaztuk, emiatt az euklideszi távolságok négyzetét vettük alapul. Ezt követően felrajzoltuk az utolsó összevonásokat illetően a koefficienseket szemléltető vonaldiagramot az agglomerációs táblázat adatai alapján (1. ábra), hogy a továbbiakban alkalmazandó klaszterszámhoz közelebb kerüljünk az ún. könyökkritériumot figyelembe véve (Sajtos & Mitev, 2007, pp. 306-307).

1. ábra
Az agglomerációs tábla koeficiensének növekedése



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra függőleges tengelyén leolvasva a koeficiensértékeket, megállapítható a vonaldiagramból, hogy a koeficiens folyamatosan emelkedik, és a vízszintes tengelyen ott válik érdekessé, ahol hirtelen nagyot változik az érték. A vízszintes tengelyen azt látjuk, hogy az 500 elemű mintánkból kiindulva 499 összevonás után már csak egy klaszter van, 498 összevonás révén kettő, és így tovább. Mivel az ábra szerint a 495-497 összevonások környékén tapasztalható a korábinál némileg meredekebb ugrás a koeficiens értékekben, így a 3-5 klaszteres megoldás tűnik optimálisnak.

A fentiekből kiindulva minden szóba jöhető klaszterszámra k-közepű klaszterelemzést végeztünk. A keresztátlak elemzése után és a Cramer-féle V-mutatót figyelembe véve (5. táblázat) áttekintettük, hogy a két különböző módszer a legtöbb megfigyelést melyik klaszterszám esetében sorolta be ugyanazon klaszterekbe.

5. táblázat
A Cramer-féle V-mutató értékei különböző klaszterszámok esetén

	Klaszterszám		
	3	4	5
Cramer-féle V-mutató értéke	0,633**	0,560**	0,508**

Megjegyzés: ** $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények összehasonlítása alapján a V-mutató a háromklaszteres megoldás irányába mutat, de ez az együttható nem kötelező döntési szabály: a klaszterelemzés során az eredmények gyakorlati interpretálhatósága legalább ilyen fontosságú. Ez utóbbi a négyklaszteres megoldást jól alátámasztotta, miután megvizsgáltuk az egyes klaszterközéppontok komponensátlagtól való komponensenkénti eltérését (6. táblázat). Így a továbbiakban a Ward-féle módszerrel kapott négyklaszteres megoldással dolgoztunk tovább.

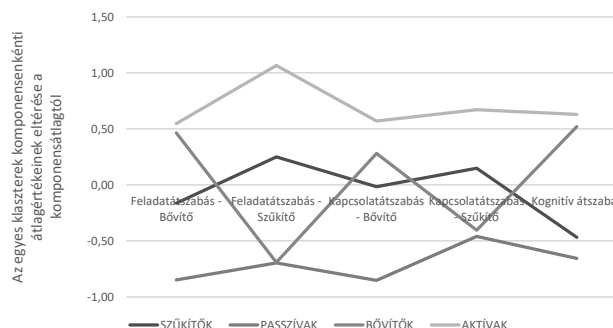
Rögtön szemléletesebb és jobban értelmezhetővé válnak a klaszterek, ha a 6. táblázatot egy ábrán jelenítjük meg Wasti (2005) alapötletét felhasználva (2. ábra).

6. táblázat
Az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérése a komponensátlagtól

	1	2	3	4
Bővítő Feladatátszabás (Task Crafting Extending)	-0,16	-0,85	0,46	0,55
Szűkítő Feladatátszabás (Task Crafting Reducing)	0,25	-0,70	-0,69	1,07
Bővítő Kapcsolatátszabás (Relational Crafting Extending)	-0,02	-0,85	0,28	0,57
Szűkítő Kapcsolatátszabás (Relational Crafting Reducing)	0,15	-0,46	-0,40	0,67
Kognitív átszabás (Cognitive Crafting)	-0,47	-0,66	0,52	0,63

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra
Az egyes klaszterek interpretálása



Forrás: saját szerkesztés

A klaszterek értelmezésének és elnevezésének az volt az alapja, hogy a komponensátlagokhoz viszonyítva melyik komponens(ek) tekintetében mutatnak átlag feletti vagy az alatti értékeket. Mint látható, van egy válaszadói csoport, akik átlagértéke mind az öt komponensben jelentősen alulmúlja a komponensátlagot. Ez az alacsony job craftinggal jellemezhető klaszter (PASSZÍVAK). Másrészt az a klaszter, amely mind az öt komponens tekintetében a komponensenkénti átlag feletti átlagértéket kapott, magas fokú munkakör-átalakítással írható le (AKTÍVAK). A két véglet között két további klasztert tudunk azonosítani, aszerint, hogy a két bővítési, illetve a csökkentési komponens, valamint a kognitív átalakítás magas vagy alacsony értékeket kapott-e (az egyik M betűhöz, a másik W-hez hasonló görbét rajzolt ki, gyakorlatilag egymás tükörképei a vonalak). Így ezeket a job crafting irányának megfelelően bővítő (BŐVÍTŐK) klaszterként, továbbá szűkítő (SZŰKÍTŐK) klaszterként címkéztük meg.

Az immáron elnevezett és értelmezett klaszterek középértékeit mutatja a 7. táblázat. Az a kritérium is teljesül, hogy minden klaszter töltődjék fel elemekkel (Sajtos & Mitev, 2007, p. 307). Ezzel a H1-et igazoltnak tekintjük.

A klaszterek középértékei és elemszámai

	SZŰKÍTŐK	PASSZÍVAK	BŐVÍTŐK	AKTÍVAK
Bővítő Feladatátszabás	-0,16	-0,85	0,46	0,55
Szűkítő Feladatátszabás	0,25	-0,70	-0,69	1,07
Bővítő Kapcsolatátszabás	-0,02	-0,85	0,28	0,57
Szűkítő Kapcsolatátszabás	0,15	-0,46	-0,40	0,67
Kognitív átszabás	-0,47	-0,66	0,52	0,63
Elemszám	135	105	126	134

Forrás: saját szerkesztés

A második hipotézis tesztelése érdekében előbb MANOVA-, majd ANOVA-vizsgálatot végeztünk. A módszer alapfogalmainak és a vizsgálatba bevont elkötelezettségkomponenseknek hatásuk van a vizsgálatba bevont elkötelezettségkomponensekre. A folytatásban ANOVA-elemzéssel kerestünk szignifikáns különbséget az egyes klaszterek között az egyes elkötelezettségkomponenseket illetően, ezért először ennek előfeltételeit ellenőriztük. Ami a normalitást illeti, mint azt Field (2005) meggyőző érveléssel leírja, 200 elemnél nagyobb minták esetében az eloszlás normalitásának megítélésakor nem különféle kritériumokból és tesztek közül (pl. Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov) célszerű kiindulni, hanem lényegesebb az eloszlás alakja és a csúcsosság, valamint a ferdeség értékei – a szignifikanciájuk tesztelése nélkül. Hasznos ezen túlmenően tekintetbe venni azt a szabályt is, hogy ha a két érték az adott változó esetén -1 és $+1$ közé esik, akkor az eloszlás alkalmassá teszi a változót a normalitást feltételező statisztikai módszerek bevetésére (Chan, 2003). A három változó normalitása ebben az esetben feltételezhető (AC Ferdeség: $-0,17$; AC Csúcsosság $-0,59$ | CC Ferdeség: $-0,41$; CC Csúcsosság $0,18$ | NC Ferdeség: $-0,08$; NC Csúcsosság $-0,25$). A varianciahomogenitási feltétel az AC változó vonatkozásában teljesül (Levene-teszt = $0,191$ (3, 496); $p = 0,902$); a CC változó kapcsán is (Levene-teszt = $1,021$ (3, 496); $p = 0,383$); az NC változó tekintetében viszont nem (Levene-teszt = $4,564$ (3, 496); $p = 0,004$). Így az AC és a CC alkalmas csak a hagyományos ANOVA-futtatásra, az NC esetében a Welch-féle F-értékkel számolunk.

Először az érzelmi elkötelezettség (AC) profilonkénti átlagértékeit vetettük össze ANOVA révén. Az ANOVA alapján a profilonkénti AC-átlagok egyezőségére vonatko-

zó nullhipotézis elvethető ($F = 36,669$; $p < 0,01$). A Tukey módszerével végrehajtott Post hoc elemzés alapján a SZŰKÍTŐK (2,91) és a BŐVÍTŐK (3,57) klaszter, valamint a SZŰKÍTŐK (2,91) és az AKTÍVAK (3,70) klaszter átlagának, továbbá a PASSZÍVAK (2,70) és a BŐVÍTŐK (3,57), illetve a PASSZÍVAK (2,70) és az AKTÍVAK (3,70) mintabeli különbsége nem a véletlen műve 95%-os szignifikanciaszinten. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a H2 az adatunk alapján részben igazolódni látszik (ld. 8. táblázat).

Másodikként a folytonossági elkötelezettség (CC) átlagértékeit hasonlítottuk össze profilonkénti bontásban az ANOVA révén. Az ANOVA-eredmények alapján a profilonkénti CC-átlagok megegyezésére vonatkozó nullhipotézis nem igazolódott ($F = 17,949$; $p < 0,01$). A Tukey módszerével végrehajtott Post hoc elemzés alapján a SZŰKÍTŐK (3,09), a PASSZÍVAK (2,93) és a BŐVÍTŐK (3,10) profilok átlagai szignifikánsan kisebbek, mint az AKTÍVAK (3,60) profilé, 95%-os szignifikanciaszinten. Ez az eredmény a H3 hipotézis részbeni igazolódását támasztja alá (ld. 8. táblázat).

A normatív elkötelezettség (NC) átlagainak profilonkénti eltérését a normalitásvizsgálat eredményei miatt a Welch-féle F-érékkel számolva vizsgáltuk meg. Az ANOVA-számításból (Welch-féle $F = 34,472$; $p < 0,01$) az olvasható ki, hogy legalább egy profil átlagértéke szignifikánsan eltér a többitől. Ezúttal a varianciahomogenitási feltétel nem teljesülése miatt a Games-Howell-féle post hoc tesztet alkalmaztuk, ez azt mutatta, hogy a SZŰKÍTŐK (2,90) és a PASSZÍVAK (2,70) profil a BŐVÍTŐK (3,18) és az AKTÍVAK (3,58) profilénál szignifikánsan kisebb átlagú, a BŐVÍTŐK (3,18), a SZŰKÍTŐK (2,90) és a PASSZÍVAK (2,70) profilénál nagyobb, de az AKTÍVAK (3,58) profilénál kisebb átlagértéket mutat, míg a AKTÍVAK (3,58) profil mindhárom másik profilnál magasabb

8. táblázat

Az egyes klaszterek átlagértékei

	SZŰKÍTŐK	PASSZÍVAK	BŐVÍTŐK	AKTÍVAK	F	Post hoc
Érzelmi elkötelezettség (AC)	2,91	2,70	3,57	3,70	36,669	1;2<3;4
Folytonossági elkötelezettség (CC)	3,09	2,93	3,10	3,60	17,949	1;2;3<4
Normatív elkötelezettség (NC)	2,90	2,70	3,18	3,58	34,472	1;2<3<4

Forrás: saját szerkesztés

átlaggal bír (ld. 8. táblázat), a H4 hipotézisünket ezzel részben igazoltnak tekinthetjük.

Következtetések és javaslatok

Ez a tanulmány három szempontból járul hozzá a job crafting foglalkozó szakirodalomhoz. Először is, ez a legelső tanulmány, amely ötfaktoros job crafting mérőszkört alkalmazva azonosít job crafting profilokat személyközpontú megközelítéssel. E megközelítésen keresztül négy, jelentős különbségeket mutató job crafting profil alakult ki, ami azt mutatja, hogy a munkavállalók különböző kombinációkban alkalmazzák a job crafting stratégiákat. Másodszor, a kutatás rámutat arra, hogy a job crafting és a szervezeti elkötelezettség közötti összefüggések megvizsgálásakor érdemes figyelembe venni az egyének által alkalmazott job crafting tevékenységek egyéni kombinációit és azok kapcsolatát az egyének szervezeti elkötelezettségével. Harmadszor ez az első szerepalapú job crafting vizsgálat, amely elemzi a munkakörátszabás két dimenzióját: a bővítő és a szűkítő irányú átszabás (feladatcrafting és kapcsolatcrafting) kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel. Az alábbiakban e hozzájárulások mindegyikét részletesen tárgyaljuk.

A cikkben bemutatott kutatás fókuszában a job crafting egyes dimenzióiból kirajzolódó munkavállalói profilok alakulásának a vizsgálata volt Magyarországon, melyet hazánkban mind ez idáig egyetlen tanulmány sem vizsgált. Az elkötelezettség egyes komponensei erős összefüggésben lehetnek a job crafting tevékenységekkel, illetve azok természetével, amelyek megalapozzák a profilok relevanciáját a jelenség vizsgálata kapcsán. A kutatás eredményeként azonosíthatunk négy egymástól szignifikánsan eltérő egyéni munkakörátszabási stratégiát. Az első csoportba tartoznak a SZŰKÍTŐK, azok a munkavállalók, akik jellemzően a feladat és a kapcsolat csökkentése irányába tesznek lépéseket és a bővítést kevésbé alkalmazzák, ők a minta 27%-át teszik ki. Kissé kisebb nagyságrendű klaszter a PASSZÍVAK csoportja (21%), azok a munkavállalók, akik egyáltalán nem vagy alacsony mértékben alkalmazzák a munkakörátszabási formákat. A harmadik csoportba tartoznak a BŐVÍTŐK, akik a minta 25%-át teszik ki, azok a munkavállalók, akik jellemzően a feladat és a kapcsolat bővítése irányába tesznek lépéseket és a szűkítést kevésbé alkalmazzák. A negyedik csoportba (minta 27%-a) tartoznak az AKTÍVAK, akik minden munkakörátszabási formát aktívan alkalmaznak. Ez a négy profil a munkakörátszabók gyakorlatát differenciáltabban különíti el, mint Mälikangas (2018) „aktív” és „passzív” munkakörátszabó klaszter megkülönböztetése. Különösen érdekes, hogy a finn minta nagy része (94%) az „aktív” átszabó csoportba esett, a magyar vizsgálatban egy sokkal kiegyensúlyozottabb csoporteloszlást találunk, hasonlóan Mälikangas és Schaufeli (2021) munkakörátszabási profil eredményeivel. Összevetve ez utóbbi kutatással vizsgálatunk profiljai hasonlóak a „bővítők” tekintetében. Jelen kutatásban szignifikánsan eltérnek a SZŰKÍTŐK és a PASSZÍVAK, akik mindkét előbb említett profilvizsgálatban egy csoportba, a passzívak (Mälikangas, 2018), illetve az elkerülők (Mälikangas &

Schaufeli, 2021) csoportjába kerültek. Továbbá a magyar vizsgálat megkülönbözteti az AKTÍVAKAT, akik mind egyik bővítő és szűkítő irányú átszabási formát aktívan alkalmazzák, ez egy új csoportja a munkakörátszabóknak. Érdekesképpen ebben a kutatásban nem jelent meg átlagos átszabók csoportja, amely csoport majdnem kitétt a minta felét Mälikangas és Schaufeli (2021) kutatásában. Kiemelendő, hogy a fenti összehasonlítás alapjául szolgált kutatásokban a profilokat más módszertannal vizsgálták a szerzők és nem vizsgálták azok kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel.

A publikált job crafting és szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerét vizsgáló kutatások változóközpontúak, vagyis a tanulmányokat az jellemzi, hogy a job crafting egyes formáinak vizsgálatával keresik az összefüggést a feltételezett előzmények és következmények között (vö. Ghitulescu, 2007; Mousa & Chaouali, 2022; Rofcanin et al., 2015). Amint az várható volt, ezek a tanulmányok a job crafting folyamatmodelljeinek tesztelésére összpontosítottak, változóközpontú módszertanok segítségével, mint pl. regressziós elemzések és strukturális modellezés (vö. McNaughtan et al., 2022; Mousa & Chaouali, 2022). A változóközpontú kutatások nem foglalkoznak azzal, hogy bizonyos job crafting tevékenységek egyénenként más-más mintázatokat mutathatnak, ami egy potenciálisan érdekes kutatási terület, amelyet így figyelmen kívül hagytak. A job crafting dimenziók tanulmányozása az egyének relatív szintjei szempontjából új perspektívát nyit, mivel az egyes dimenziók együttes hatását mintázatokba rendezve vizsgáljuk azokat az elkötelezettséggel kapcsolatban; vagyis annak lehetőségét, hogy bizonyos job crafting gyakorlatot együttesen alkalmazva hogyan alakul az egyének elkötelezettsége mind a három komponenst figyelembe véve. A négy munkakörátszabási profil közül három szignifikánsan eltérő kapcsolatot mutat az elkötelezettségkomponensekkel. A SZŰKÍTŐK és a PASSZÍVAK csoportja szignifikánsan alacsonyabb elkötelezettségértékekkel bírnak, mint a BŐVÍTŐK vagy az AKTÍVAK. Továbbá a BŐVÍTŐK és az AKTÍVAK között is szignifikáns különbség található: a leginkább elkötelezett csoport azon munkavállalók csoportja, akik minden dimenzióban aktívan alakítják a munkájukat. A vizsgálat alapján a SZŰKÍTŐK és a PASSZÍVAK csoportja különbözik ugyan a job crafting egyes dimenziói alapján, azonban a szervezeti elkötelezettség egyes dimenzióira gyakorolt hatásukat tekintve nem azonosítható különbség. Tovább vizsgálva a szignifikáns kapcsolat irányát jelen kutatásban a PASSZÍVAK csoportja szignifikánsan alacsonyabb elkötelezettségértékekkel bír, mint az AKTÍVAK. A kapcsolatrendszer feltáró kutatások jellemzően azt állapították meg, hogy a job crafting tevékenységek magasabb értéke szignifikánsan magasabb elkötelezettségértékkel párosult (Mousa & Chaouali, 2022; Rofcanin et al., 2016; Wang et al., 2018), így ezekkel a kutatási eredményekkel összekapcsolható a jelen kutatás eredménye, azonban azt fontos kiemelni, hogy nem tekinthetünk el az egyénenként eltérő job crafting mintázattól, amit figyelembe kell veyünk az eredmények értékelésénél. Továbbá érdemes kiemelni, hogy a kutatások eredményeinek összehasonlításakor óvatos-

ságra int bennünket az a tény, hogy a kapcsolatrendszer vizsgáló kutatások eltérő módon operacionalizálták mind a job crafting, mind a szervezeti elkötelezettség fogalmát.

A kutatás harmadik hozzájárulása, hogy ez az első szerepalapú job crafting vizsgálat, amely elemzi a munkakörátszabás két irányának (bővítő és szűkítő) kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel. A bővítés és szűkítés irányát az eddig megjelent kutatások közül három elemzi (Dash & Vohra, 2018; Naeem et al., 2020; Rofcanin et al., 2016), mindhárom erőforrás-alapú job crafting megközelítést követ, illetve annak az érzelmi elkötelezettséggel való viszonyát vizsgálja, ugyanakkor az eredmények összehasonlítását megnehezíti, hogy ezek a kutatások változóközpontú vizsgálatot végeztek. A közelmúltban megjelent job crafting hatásait vizsgáló kutatások egymástól megkülönböztetik a bővítő és szűkítő irányú gyakorlatot és a hatásokat e szerint differenciálják. Lichtenthaler és Fischbach (2019) nemrégiben készült metaanalízise az összes közzétett és nem publikált (pl. konferencia-előadások) job crafting kutatást feldolgozta (összesen 149 független mintát). Tanulmányukban a job crafting stratégiákat bővítő és elkerülő (ami a szűkítésnek feleltethető meg) típusokba sorolták. Jelen kutatás eredményei alátámasztják e két irány megkülönböztetésének létjogosultságát, a bővítés és a szűkítés gyakorlata mentén válnak el a munkakörátszabó munkavállalói csoportok. Azok között volt szignifikáns különbség az elkötelezettség-dimenziók között, akik jellemzően SZŰKÍTŐK, illetve PASSZÍVAK összehasonlítva azokkal, akik a bővítést is vagy csak a bővítést alkalmazzák. Ugyanakkor figyelemre méltó az az eredmény, hogy azok, akik minden átszabási gyakorlatban aktívak mind a bővítésben, mind a szűkítésben, azok elkötelezettségértéke szignifikánsan magasabb volt, mint azoké, akik csak bővítő irányban tevékenykedtek.

A számadatok arra engednek következtetni, hogy a munkakörátszabási profilok lehetséges mintázatainak és következményeinek feltárása nemcsak az elméleti kutatók, számára szolgálhat releváns tanulságokkal, hanem a hazai gyakorló vállalatvezetők és HR-szakemberek számára is. A bővítő job crafting tevékenységekkel jellemezhető profilok pozitív összefüggése az elkötelezettséggel felhívja a figyelmet az ilyen típusú job craftingnak teret engedő delegáló, illetve átalakító típusú vezetési stílusok vezetői eszköztárba emelésének célszerűségére. Sőt az eredmények felhívják a figyelmet arra is, hogy a szervezet vezetői részéről mind a bővítő, mind a szűkítő irányú job crafting tevékenység egyidejű támogatása az, ami a szervezeti elkötelezettség szempontjából a leginkább célravezető. A szűkítő profil magas folytonossági elkötelezettsége pedig ráirányítja a figyelmet arra, hogy a kapcsolatorientált vezetői hozzáállás kiemelten fontos lehet akkor, ha a szűkítő feladat- vagy kapcsolatátszabási magatartásokat észlel a vezető, lévén az ilyen profilba tartozó munkavállalók jó eséllyel főként „jobb híján” maradnak a szervezet kötelékében. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a folytonossági elkötelezettség két aldimenzióját különíti el a szakirodalom – az alternatívák hiánya mellett a sok észlelt veszítenivalóval összefüggő szervezetenél maradás dimenzióját –, hogy pontosan me-

lyikkel mutat összefüggést a feltárt profilstruktúra, későbbi kutatások tárgya lehet.

A kedvezőbb szervezeti elkötelezettségdimenziókkal összefüggést mutató bővítő és aktív profil nemcsak leadershipgyakorlatokkal, hanem HR-folyamatokkal és -rendszerekkel is jól megtámogatható. A korszerű munkaszervezési megoldások, önirányító munkacsoportok, rotáció és teammunka egyaránt kedvező feltételrendszert teremthetnek a kíváncs job crafting profilokba tartozó munkavállalók számának gyarapodásához, a digitális kommunikációs és kollaborációs eszközök pedig csökkenthetik a bővítő kapcsolatcraftinggal összefüggő észlelt egyéni tranzakciós költségeket, ösztönözve ezeket a magatartásformákat. A teljesítményértékelési rendszer szempontjából kihívást jelenthet a kognitív crafting megfelelő tetten érése és – a szervezet számára kedvező következményei esetén – az ehhez társuló pozitív visszajelzés megfelelő időben és formában történő átadása. Valószínűleg inkább a leadershipgyakorlatokkal összefüggő informális teljesítményértékelés során nyílik erre mód, semmint a formális teljesítményértékelés alkalmával – természetesen ez a szervezeti kultúrától, konfigurációtól és sok egyéb tényezőtől is függhet. Figyelmet igényelhet a képzés-fejlesztés HR-alrendszere szempontjából is a profilstruktúra. A szűkítő, illetve passzív profilba tartozás egyik lehetséges okaként említhetjük a kompetenciahiányt (szűkítő feladatcrafting), amikor a munkavállaló elkerüli azokat a munkafeladatokat, amelyek nehezen mennek neki, vagy az interperszonális készségek fejlesztendő voltát (szűkítő kapcsolatcrafting), amikor is a job crafting a nehezen megélt társas helyzetek elkerülését szolgálja – akár nem is feltétlenül tudatosan. A profilokat, mint diagnosztikus eszközt követő célzott helyzet- és képzésszükséglet-feltárással akkor is tehet a HR a kompetenciafejlesztésért, ha a munkavállalóban ez nem manifesztálódik és másként nem jut felszínre a képzési igény.

A munkakörátszabás lehetséges kedvező szervezeti következményei mellett ugyanakkor fontosnak tartjuk ráirányítani a figyelmet néhány lehetséges mellékhatásra is. Ha például a bővítő feladatátszabás keretében elvégzett plusz tevékenységek a vállalati stratégia megvalósítása ellenében hatnak, akkor a munkavállalónál jelentkező kedvező hatások dacára nem feltétlenül kíváncs vezetői szempontból az adott munkakörátszabás. Például egy étte-remben, ha a szakács a bevált receptúrát önkéntesen megváltoztatja, az mint bővítő feladatátszabás, lehet, hogy a szakács szempontjából kedvező fejlemény, de a megszo-kott ízekhez ragaszkodó törzsvendégek megtörténhet, hogy elpártolnak az újítások miatt. Továbbá a bővítő és a szűkítő kapcsolatátszabás diadikus kapcsolatokat érintő dinamikáinak előnyei és hátrányai attól is függhetnek, hogy a szervezeti kapcsolati hálózatokat mennyiben és milyen tartalommal érintik, ezek kutatása izgalmas lehetőségeket tartogat.

Fontosnak tartjuk kiemelni a fent bemutatott kutatás korlátait is. Egyrészt, bár az adatok publikálása 2023-ban volt, maga az adatfelvétel bő egy évvel megelőzte ezt, sőt, a világjárvány negyedik hullámának magyarországi tetőpontján történt. A Covid-járvány miatti munkahelyi

változások, illetve a munkavállalók egyéb életterületein tapasztalható változások befolyásolhatták a vizsgálat tárgyát képező fogalmak alakulását. Fontos korlát még az a tény, hogy keresztmetszeti kutatást végeztünk, amely óhatatlanul is csak egy pillanatfelvételt mutat.

Felhasznált irodalom

- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227–246.
<https://doi.org/10.1108/01425450710741720>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
<https://doi.org/10.1086/222820>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Ekonomika Istraživanja*, 34(1), 1836–1849.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multithread integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203.
<https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Chan, Y. H. (2003). *Quantitative Data – Parametric & Non-parametric Tests*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Quantitative-Data-%E2%80%93-Parametric-%26-Non-parametric-Chan/f45fb9e652d0186f5bce3bbd4c42547f1c29d9e2>
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19–29.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>
- Dash, S., & Vohra, N. (2018). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352–369.
<https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gelencsér M., Végvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40–51.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Ghitulescu, B. E. (2007, January 16). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* [University of Pittsburgh ETD]. University of Pittsburgh.
<https://d-scholarship.pitt.edu/10312/>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
<https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Harman, H. (1976). *Modern factor analysis* (3rd ed). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.
<https://doi.org/10.2307/2393833>
- Kabins, A. H., Xu, X., Bergman, M. E., Berry, C. M., & Willson, V. L. (2016). A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101, 881–904.
<https://doi.org/10.1037/apl0000091>
- Kiss C., Csillag S., Szilas R., & Takács S. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43(9), 2–14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.01>
- Kiss T., Polonyi T., & Imrek M. (2018). Munkahelyi stressz és egészség. A burnout-szindróma a 21. században – kutatás, mérés, elmélet és terápia. *Alkalmazott Pszichológia*, 18(2), 75–103.
<https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2018.2.75>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- Lewicka, D., Karp-Zawlik, P., & Pec, M. (2017). Organizational trust and normative commitment. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia*, 51(3), 71.
<https://doi.org/10.17951/h.2017.51.3.71>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Liu, A. M. M., Chiu, W. M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 568–580.
<https://doi.org/10.1108/09699980710829021>

- Maden Eyiusta, C., & Alten, O. (2020). Expansion-oriented job crafting behaviors and employee performance: a moderated mediation model. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 16872.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.16872abstract>
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101–111.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>
- Mäkikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103658–103658.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103658>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McNaughtan, J., Thacker, R., Eicke, D., & Freeman, S. (2022). Committed to their craft: Understanding the relationship between job crafting and work commitment among faculty in the United States. *Higher Education Quarterly*, 76(2), 367–384.
<https://doi.org/10.1111/hequ.12293>
- Melo, N., Dourado, D., & Andrade, J. (2021). Reclaiming cognitive crafting: An integrative model of behavioral and cognitive practices in job crafting. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1302–1320.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2130>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moulik, M., & Giri, V. N. (2022). Impact of increasing social resources on work engagement and affective organizational commitment: the mediating role of person-job fit. *Management and Labour Studies*, 47(1), 59–73.
<https://doi.org/10.1177/0258042X211026147>
- Mousa, M., & Chaouali, W. (2022). Job crafting, meaningfulness and affective commitment by gig workers towards crowdsourcing platforms. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2021-0495>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., & Islam, Z. U. (2020). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*, 50(1), 207–224.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory Vol. 3*. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479.
<https://doi.org/10.1002/job.678>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
<https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(10), 1629–1638.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695–2726.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091370>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751–781.
<https://doi.org/10.1177/1059601110390835>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

- Sajtos L., & Mitev A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó. https://www.alinea.hu/spss_kutatasi_es_adatelemzesi_kezikonyv
- 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>
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176–187.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>
- Szöts-Kováts K. (2012). Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? *Vezetéstudomány*, 43(7–8), 68–77.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.06>
- Szöts-Kováts, K., & Kiss, C. (2023). How job crafting is related to the individual readiness to organizational change. *Heliyon*, e15025.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15025>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
<https://doi.org/10.10520/EJC89228>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tóth V., & Kaló Z. (2021). Pályatanácsadás és pozitív pszichológia. *Alkalmazott Pszichológia*, 21(1), 97–120.
<https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2021.1.97>
- Wang, H. J., Demerouti, E., Blanc, P. L., & Lu, C. Q. (2018). Crafting a job in ‘tough times’: When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569–590.
<https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: 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>
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672–685.
<https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Xu, Z., Chin, T., & Cao, L. (2020). Crafting jobs for sustaining careers during china’s manufacturing digitalization. *Sustainability*, 12(5), 2041.
<https://doi.org/10.3390/su12052041>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
<https://doi.org/10.1002/job.2332>

1. melléklet

A job crafting és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerét vizsgáló kutatások fogalmi megközelítése és a fogalmak operacionalizálása

Szerző	Job crafting dimenziók	Forrás	Szervezeti elkötelezettség dimenziók	Forrás
Ghitulescu (2007)	3 dimenziós (szerepalapú megközelítés) • Feladatcrafting • Kapcsolatcrafting • Kognitív crafting	Wrzesniewski & Dutton (2001) javaslatai alapján	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer & Allen (1997)
Leana et al. (2009)	1 dimenziós • Egyéni job crafting • közösségi job crafting	Wrzesniewski et al. (2003); Morrison & Phelps (1999)	1 dimenziós • Tanári elkötelezettség	Bryk & Schneider (2004)
Qi et al. (2014)	3 dimenziós (szerepalapú megközelítés) • Feladatcrafting • Kapcsolatcrafting • Kognitív crafting	Sekiguchi, Li, & Hosomi (2014)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer & Allen (1991)
Rofcanin et al. (2016)	3 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése • akadályozó munkakövetelmények csökkentése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer et al. (1993)
Cheng et al. (2016)	1 dimenziós • Egyéni job crafting • közösségi job crafting	Leana et al., (2009)	1 dimenziós • Szervezeti elkötelezettség	Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)
Wang et al. (2018)	2 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör erőforrásainak növelése • kihívást jelentő munkakövetelmények növelése	Petrou et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer & Allen (1997) kínai változata
Dash & Vohra (2018)	4 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör strukturális erőforrásainak növelése • munkakör társas erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése • akadályozó munkakövetelmények csökkentése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer et al. (1993)
Xu et al. (2020)	3 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör strukturális erőforrásainak növelése • munkakör társas erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Folytonossági elkötelezettség	Chin et al., (2018)
Naeem et al. (2020)	3 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése • akadályozó munkakövetelmények csökkentése	Petrou et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Boezeman & Ellemers (2007),
Moulik & Giri (2022)	1 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör szociális erőforrásainak növelése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Allen & Meyer (1990)
Mousa & Chaouali (2022)	1 dimenziós • egyéni crafting	Chen (2019)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Allen & Mayer (1990)
McNaughtan et al. (2022)	3 dimenziós (szerepalapú megközelítés) • Feladatcrafting • Kapcsolatcrafting • Kognitív crafting		1 dimenziós • Munka elkötelezettség	Meyer & Allen (1991) TCM

Felhasznált irodalom

- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771–785.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.771>
- Bryk, A., & Schneider, B. (2004). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.
- Chen, C.-Y. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1684–1701.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0365>
- Cheng, J.-C., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y., & Yen, C.-H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19–29.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>
- Chin, T., Rowley, C., Redding, G., & Wang, S. (2018). Chinese strategic thinking on competitive conflict: Insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management*, 29(5), 683–704.
<https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2017-0101>
- Dash, S., & Vohra, N. (2018). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352–369.
<https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
- Ghitulescu, B. E. (2007, January 16). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* [University of Pittsburgh ETD]. University of Pittsburgh. <https://d-scholarship.pitt.edu/10312/>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- McNaughtan, J., Thacker, R., Eicke, D., & Freeman, S. (2022). Committed to their craft: Understanding the relationship between job crafting and work commitment among faculty in the United States. *Higher Education Quarterly*, 76(2), 367–384.
<https://doi.org/10.1111/hequ.12293>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
<https://doi.org/10.2307/257011>
- Moulik, M., & Giri, V. N. (2022). Impact of increasing social resources on work engagement and affective organizational commitment: the mediating role of person–job fit. *Management and Labour Studies*, 47(1), 59–73.
<https://doi.org/10.1177/0258042X211026147>
- Mousa, M., & Chaouali, W. (2022). Job crafting, meaningfulness and affective commitment by gig workers towards crowdsourcing platforms. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2021-0495>
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., & Islam, Z. U. (2020). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*, 50(1), 207–224.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
<https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
<https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(10), 1629–1638.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695–2726.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091370>
- Sekiguchi, T., Jie, L., & Hosomi, M. (2014, June 1). *Determinants of job crafting among part-time and full-time employees in Japan: A relational perspective*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Determinants-of-Job-Crafting-among-Part-Time-and-in-Sekiguchi-Jie/47b-3f5d926569fdf8cde613dcc00345f4b224113>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., Blanc, P. L., & Lu, C.-Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569–590.
<https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Xu, Z., Chin, T., & Cao, L. (2020). Crafting jobs for sustaining careers during china's manufacturing digitalization. *Sustainability*, 12(5), 2041.
<https://doi.org/10.3390/su12052041>

AZ EGYES GENERÁCIÓK BORFOGYASZTÁSI SZOKÁSAINAK VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGON

ANALYSIS OF WINE CONSUMPTION HABITS OF DIFFERENT GENERATIONS IN HUNGARY

A tanulmány célja, hogy betekintést nyújtson a generációk borfogyasztásában megmutatkozó különbségekre. A cikk újszerűségét az adja, hogy az első olyan felmérés Magyarországon, amely a generációkat átfogóan vizsgálja ebből a szempontból, és a Z generációt is magába foglalja. A kutatás 1416 borfogyasztóból álló mintán alapszik. Az eredmények arra utalnak, hogy minél fiatalabb generációba tartozik valaki, annál inkább egyszerű borfogyasztóként tekint magára, ami megmutatkozik abban is, hogy kevésbé fogyaszt otthon és tisztán bort, valamint a legalább heti borfogyasztás is egyre alacsonyabb arányú. Az édes borok preferenciája azonban az átlagosnál magasabb a körükben, míg a hazai borokat minden generáció kedveli. A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a Z generáció tagjainak preferenciái kialakulóban vannak, a külső szempontok és ajánlások hangsúlyosabban jelennek meg nálunk.

Kulcsszavak: borfogyasztási szokások, borválasztási preferenciák, generációk

The aim of the study is to gain insight into the differences in wine consumption between generations. The novelty of the research is that it is the first questionnaire survey in Hungary to comprehensively examine the generations and include Generation Z. The research is based on a sample of 1416 wine consumers. The results suggest that the younger the generation, the more likely its members will be seen as simple wine drinkers, which is reflected in the lower rates of drinking wine at home, drinking wine straight, and drinking wine at least weekly. The preference for sweet wines is increasing among younger generations, while all generations prefer domestic wines. Preferences of Generation Z members are still evolving; indeed, external aspects and recommendations are more important to them.

Keywords: wine consumption habits, wine preferences, generations

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. Harsányi Dávid^a (harsanyi.david@uni-bge.hu) egyetemi docens; Zarándné Dr. Vámosi Kornélia^a (vamosi.kornelia@uni-bge.hu) egyetemi docens; Dr. Hlédik Erika^b (hledik@gtk.elte.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary); ^bEötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 11. 22-én, javítva: 2023. 02. 24-én, elfogadva: 2023. 03. 17-én.

This article was received: 22. 11. 2022, revised: 24. 02. 2023, accepted: 17. 03. 2023.

A szőlőtermesztés és borászat jelentős hagyományokkal rendelkezik hazánkban. Az elmúlt évtizedekben a borágazat fejlődése a minőségi borokat kínáló pincészetek számának növekedése mellett a borfogyasztási szokásokban is megmutatkozik (Hlédik & Harsányi, 2019). Számos kutatás (Totth, 2009; Ipacs, 2012; Bormarketing Műhely, 2013; Szolnoki & Totth, 2018) alapján a borfogyasztók döntő többsége a hazai borokat preferálja, fogyasztja, így a borászatok számára kiemelt jelentőségű a magyar piac. A borágazat szereplőinek a sikeres működés érdekében minél jobban meg kell

ismerniük a fogyasztóikat. Kihívást jelent ugyanakkor a sok borvidék és termelő, a fragmentált piac, amelyben a megfelelő piaci szegmentum megtalálása és ismerete versenyelőnyt jelenthet. A szegmentáció alapját pedig képezhetik a generációk is, hiszen a generációs kohorszok elmélete (Strauss & Howe, 1991) szerint az egyes generációkhoz tartozó egyének azonos történelmi, kulturális, politikai és gazdasági eseményeket élnek át a felnőtté válás éveitől kezdve, amelyek hasonló értékeket, életstílust és magatartási mintákat valószínűsítene a generációk tagjaiban (Turner, 1998).

A különböző generációk eltérő preferenciái a borfogyasztási szokásaikban is megnyilvánulnak, ezért a nemzetközi szakirodalom is gyakran foglalkozik a generációk (Koksal, 2019; Seyedimany & Koksal, 2022), vagy egy-egy konkrét generáció (Lategan et al., 2017; Castellini & Samoggia, 2018; Iazzi et al., 2019; Thach et al., 2021) borfogyasztási szokásaival. Bár a fókusz eltérő lehet, bizonyos mintázatok kirajzolódnak az adatok alapján. Ugyanakkor, ahogy a bortermelés helyi adottságából és a helyi kulturális szokásokból is adódóan az egyes nemzetek is különböző preferenciákkal bírnak a borfogyasztást illetően, ez megmutatkozik a generációk választásában is.

A hazai kutatásokból főként szórványinformációk állnak rendelkezésre a borfogyasztás és az életkor kapcsolatáról, az életkori kategóriákkal is csupán korlátozott számú tanulmány foglalkozik (például Szolnoki & Totth, 2017), többnyire említés szintjén jelennek csak meg az életkori jellemzők az elemzésekben.

Míg a generációk fogyasztási és vásárlási szokásait számos izgalmas tanulmány vizsgálta, addig viszonylag kevés fókuszál a hazai borfogyasztási szokásokban megfigyelhető generációs eltérésekre (Obermayer et al., 2019; Bazsik & Koncz, 2021). A hazai eredmények alapján bizonyos mintázatok láthatók, így az életkor előre haladtával a borfogyasztás növekvő tendenciát mutat, ugyanakkor más esetekben a megállapítások egymásnak ellentmondóak, például a fehér-, illetve vörösborok választására vonatkozóan nem mutatható ki egységes eredmény.

Az egyes generációk közötti eltérések vizsgálata lehetővé teszi a borválasztás szempontrendszerének feltérképezését a borválasztást meghatározó jellemzők mentén. A tanulmány célja, hogy megvizsgálja a borfogyasztás jellegzetességeit, bemutatva az egyes generációk tagjainak eltérő szokásait. A kutatás újszerűségét az adja, hogy ez az első olyan borfogyasztást vizsgáló hazai kutatás, amely a generációkat átfogóan elemzi, és a Z generációt is magába foglalja. A kutatás fő kérdése, hogy milyen eltérések tapasztalhatók az egyes generációk borfogyasztási szokásaiban, különös tekintettel a következő szempontokra:

- a borfogyasztás gyakorisága, mennyisége, helyszíne,
- az egyes borfajták, borvidékek kedveltsége, valamint
- a borválasztás szempontjai.

Szakirodalmi feldolgozás

Generációk és borfogyasztás általánosan

Miközben a generációkkal kapcsolatos kutatások számossága mutatja a téma jelentőségét, az egyes generációk meghatározásában nem egységesek a források. A generációk elhatárolása nem egyértelmű, hiszen gyakran vannak átfedések a különböző forrásokban használt definíciók között. A McCrindle Research állított össze egy elterjedt besorolást (McCrindle, 2009), korábbi lehatárolásokat és elnevezéseket is felhasználva (Szmirkó, 2019): Építők (1925–1945), baby boomerek (1946–1964), X generáció (1965–1979), Y, más néven millenniumi, generáció (1980–1994), Z generáció (1995–2010). Hazánkban is elterjedt

ezeknek az életkori kategóriáknak a használata (például Agárdi & Alt, 2021).

A nemzetközi borgazdasági szakirodalomban sem egységes az egyes generációk életkori besorolása. Seyedimany és Koksal (2022) a baby boomer generációt 1945–1964, az X generációt 1965–1979, az Y generáció szülötteit 1980–1994 és a Z tagjait pedig 1995–2000 közé tette. Kis eltéréssel, de hasonló kategóriákat alkalmaz Castellini és Samoggia (2018), akik egy évvel későbbi születési évre teszik az egyes generációk kezdeti dátumát. Később Lembke és Cartier (2020) is közel azonos besorolást alkalmaz, mint Castellini és Samoggia (2018).

A legnagyobb eltérés az Y (és ehhez kapcsolódóan a Z) generációk lehatárolásánál tapasztalható a szakirodalomban. Az Y generáció esetében például a születési évük esetében a következő intervallumok fordulnak elő: Koksal (2019) 1980–1994, Iazzi et al. (2019), valamint Castellini és Samoggia (2018) 1981–1996, Lembke és Cartier (2020) 1981–1997, Sogari et al. (2017) 1981–1998, míg Ivanova et al. (2019) 1980 és 2000 közé teszik a generáció tagjainak születési évét.

Kutatásunkban Koksal (2019), Seyedimany és Koksal (2022) által használt besorolást alkalmazzuk, melyben a baby boomer 1945–1964 év között, az X generáció a 1965–1979 év között, az Y generáció a 1980–1994, míg a Z generáció a 1995–2003 év között született válaszadókat jelöli. A Z generáció esetében a 2004 és 2010 között született személyeket nem vizsgáltuk, hiszen az adatfelvétel idejében még nem töltötték be a 18. életévüket.

Generációk borfogyasztásának jellemzői

A borfogyasztási szokások bemutatásakor a kutatásokban jellemzően

- a borfogyasztás gyakorisága, mennyisége,
- a fogyasztott borok fajtája,
- a borválasztás szempontjai, valamint
- a borhoz kapcsolódó képzetek

jelennek meg leggyakrabban. A továbbiakban a nemzetközi tapasztalatok ismertetése is ezen szempontok mentén történik.

A tanulmány minél széleskörűbben igyekszik bemutatni a borfogyasztás generációs aspektusait vizsgáló eredményeket, Európa mellett számos más régió kutatásait is figyelembe véve (USA, Ausztrália, Libanon, Törökország). A szakirodalom azt mutatja, hogy a generációk tekintetében gyakran hasonló mintázatok tapasztalhatók régiótól függetlenül. Érdekes megállapítás, hogy a tanulmány több olyan országot is megemlít, ahol a vallás gyakorlása befolyásolja az alkohol, ezen belül a bor fogyasztását. Ezen országokban a kulturális és vallási szempontból is nagyon színes és változatos a lakosság, és bár egy jelentős részük tabunak tekinti az alkoholfogyasztást, a vallás korlátozásainak követése nem minden esetben következetes (Özgür et al., 2008; Massoud, 2021; Koksal, 2021). Ugyanakkor az ezen országokban készült tanulmányokban sem mutatkoznak a borfogyasztás generációs viszonylatában kiugró eltérések más régiókhoz képest.

A borfogyasztás gyakorisága, mennyisége

Az egyes generációk körében a borfogyasztás gyakoriságát számos nemzetközi kutatás vizsgálta. Az alfejezetben belül elsőként azokat az eredményeket mutatjuk be, amelyek a generációk teljes vagy szélesebb körét elemezték, majd az egyes generációk jellemzőinek ismertetése történik az idősebb csoportoktól a fiatalabbakig. Általánosan az látható az eredmények tükrében, hogy a kor előrehaladtával nő az egyes generációk borfogyasztási hajlandósága.

A baby boomer, X, Y és Z generációt vizsgáló Thach et al. (2021) az amerikai borfogyasztók körében elemezték a fogyasztás gyakoriságát. A 937 fős mintát számláló felmérés a négy generáció esetében hasonlított össze, hogy naponta vagy legalább hetente többször fogyasztanak-e bort. A vizsgálat az Y generációnál 55%-ot, a X generációnál 49%-ot, a Z generációnál és baby boomereknél 46%-ot mutatott. A Z generációnál tapasztalt alacsonyabb érték (46%) a szerzők szerint azzal magyarázható, hogy ők 14 és 21 év közöttiek és csak idősebb koruk után stabilizálódik életük alkotóelemeként a bor. Hasonló eredményre jutott Rodríguez-Donate et al. (2021), akik 13 év különbséggel vizsgálták a Kanári-szigeteken a 18 és 70 év közötti személyeket 1184 és 1028 fős mintán. A vizsgálatok során azt állapították meg, hogy a kor előrehaladtával nagyobb eséllyel fogyaszt az illető heti negyed liternél több bort, mint a fiatalabbak. Ugyancsak erre az eredményre jutott Gustavsen és Rickertsen (2018), mivel a válaszadók életkorának évenkénti emelkedésével a borivás aránya 0,4%-kal nőtt Norvégiában. Seyedimany és Koksál (2022) arra a megállapításra jutott, hogy az X generáció tagjai hetente többször fogyasztanak bort, mint más csoportok. A baby boomerek mellett a fiatalabb csoportokhoz képest több pénz költenek borra e generáció tagjai. A millenniumi fogyasztók élvezeti okból fogyasztották a bort, jobban figyelembe vették a bor árát, leginkább hetente vagy havonta egyszer fogyasztottak bort. Az alkoholfogyasztás szempontjából a szerzők megállapítják, hogy a kultúra mellett a vallás is meghatározó fontosságú a török lakosság borfogyasztásában. A vizsgálatot 708 válaszadó bevonásával online kérdőív használatával végezték. A vizsgálatba három generációt (baby boomer, X és Y) vontak be. Az X és Y generációra vonatkozóan több vizsgálat eredményei is megerősítik, hogy az Y generáció tagjai egyre fontosabban tartják a borágazatnak, mivel ők már nagyobb vásárlóerővel rendelkeznek, mint az X generációból származó szüleik (Chrysochou et al., 2012; VinIntell, 2013; SAWIS, 2016). Ugyancsak három generációt vizsgált Koksál (2019) Libanonban, és 444 fős mintán alapuló kérdőíves kutatása alapján úgy találta, hogy a Z generáció tagjai nem fogyasztanak túl gyakran bort, és az Y generáció is kevesebbet iszik, mint a baby boomerek. Ugyanakkor azt is megállapította, hogy a Z és a millenniumi generáció tagjai többet isznak bort különleges eseményeken, mint az idősebb generációk.

Az Y generációra vonatkozóan a fenti vizsgálatok megállapításait támasztja alá Bruwer és McCutcheon (2017) telefonos interjúval 811 borfogyasztó körében végzett felmérése is, mely Ausztrália fő nagyvárosaiban készült. Az eredmények azt mutatják, hogy a 18-34 év közötti Y gene-

rációs fogyasztók szignifikánsan kevesebb bort ittak, mint az idősebb generáció. Hasonló eredményre jutott az Y generáció tekintetében Lategan et al. (2017), akik 429 főt kérdeztek meg 13 borattribútumról Dél-Afrikában. Kutatási eredményeikben a vizsgált Y generáció válaszadóinak 54,61%-a heti két pohárnál kevesebbet ivott. Heti 3 és 4 pohár közötti mennyiséget 25,53%, heti egy-két üveg bort 12,53% és két üvegnél is többet pedig 3,55% fogyasztott. Hasonlóan egészen fiatal korosztálynál végzett kutatást Mansson et al. (2020). A 17-21 év közötti serdülőket, illetve fiatal felnőtteket vizsgáló tanulmánya 39 kvalitatív interjú alapján elemzi ezen életkornál az alkohollal kapcsolatos elképzeléseket és az ivási szokásokat Svédországban. Azt a megállapítást tették, hogy ebben a korcsoportban a nem ivók aránya viszonylag magas – amelyből arra következtethetünk, hogy a fiatal felnőttek még egy jelentős része nem kezdett el alkoholt fogyasztani – és így természetesen bort is kevesebbet isznak. A Z generáció tagjai körében megállapítható, hogy a legalacsonyabb a fogyasztás és a kor előrehaladtával nő a borfogyasztói hajlandóság (Gustavsen & Rickertsen, 2018; Thach et al., 2021).

Az egyes borfajták fogyasztása

Az egyes generációk borfajtákra vonatkozó fogyasztásával kapcsolatban eltérő kutatási eredmények születtek.

A vörösbor tekintetében az Egyesült Államokban végzett vizsgálat arra utal, hogy a generációk között nem volt szignifikáns különbség, mindegyik generáció előnyben részesítette más fajtákkal szemben (Thach et al., 2021). Bruwer és McCutcheon (2017) ausztráliai tanulmányában is azt találta, hogy a vörösbor fogyasztásában nem mutatott ki lényeges különbség az Y és az idősebb generációk között. Más eredményre jutott azonban Seyedimany és Koksál (2022) a török fogyasztók preferenciáit vizsgálva, mert adataik szerint a baby boomerek a legtöbb vörösbort fogyasztó csoport, amely adódhat a korábban említett kulturális különbségekből is.

A fehérborra illetően arra az eredményre jutott Bruwer és McCutcheon (2017), hogy nincs lényeges eltérés az Y és az idősebb generációk között. Más kutatásokban ugyanakkor a millenniumi generáció tagjai nagyobb érdeklődést mutattak a fehérbor iránt a többi generációhoz képest, valamint nyitottabbak voltak különféle borfajták kipróbálására (Thach et al., 2021; Koksál, 2019; Seyedimany & Koksál, 2022).

A rozébort ugyanúgy preferálja a Z generáció, mint az Y generáció (Thach et al., 2021). Egy másik megállapítás szerint pedig az Y generáció kétszer olyan valószínű, hogy rozét vásárol, mint a baby boomerek (gallowinetrends.com, 2015). Tradicionális európai, valamint észak-amerikai borpiacok vizsgálata alapján is az látszik, hogy az Y generáció szignifikánsan több rozé és fehér bort iszik, mint vörösbort (Mueller et al., 2011).

A borpiaci értékesítés szempontjából fontos lehet, hogy a Z lényegesen jobban kedveli a habzóborokat, mint a többi generáció (Thach et al., 2021). Ezt erősíti, hogy a Z, illetve a fiatal generációk fogyasztói jelentősebb mértékben preferálják a pezsgőt és a habzóborokat, ellentétben a többi kohorsszal (Bruwer & McCutcheon, 2017; Thach et al., 2021; Wolf et al., 2022).

A borok kiválasztásának szempontjai

Számos vizsgálat foglalkozik az íz/ízélmény, csomagolás, márkánév, szőlőfajta, ár, alkoholszint és a borversenyek választást befolyásoló szerepével.

Az íz/ízélmény meghatározó szerepét több kutatás is megerősítette a generációkhoz kapcsolódóan. A bor vásárlásakor a legfontosabb jellemző az íz és a személyes bor-ízélmény volt az Y generáció (Lategan et al., 2017), illetve a Z generáció (Thach et al., 2021) tagjainál, míg az íz és a minőség a baby boomerek, valamint az X generáció esetében (Seyedimany & Koksál, 2022).

A csomagolást az összes libanoni generáció nagyon fontos tulajdonságnak jelölte meg (Koksál, 2019), ugyanakkor egy török felmérés szerint (Seyedimany & Koksál, 2022) a bor csomagolására a baby boomerek figyelnek inkább oda. Thach et al. (2021) azt találták, hogy az amerikai Z generáció tagjai jobban figyelik a csomagolást a többi három generációval szemben. A címke szempontjából Lategan et al. (2017) nem tapasztaltak szignifikáns különbséget a vonzó első címke, a hátsó címke és az írásos információk között. Koksál (2019) is úgy találta, hogy Libanonban a címkét és a csomagolást az összes generáció nagyon lényeges jellemzőnek ítélte. Ennek természetesen oka lehet a borok alacsonyabb szintű ismerete kulturális, vallási okok miatt. A Z generáció figyelme tudatosabban az egészség és a fitness irányába fordult, ennek is tudható be, hogy jobban figyelik a címkén lévő összetevőket (Thach, 2019; Vennare, 2018). A baby boomer generáció esetében Seyedimany és Koksál (2022) alapján a vásárlásuk során saját tapasztalatukra és a címkére figyeltek, addig Lembke és Cartier (2020) szerint kevésbé tartják lényegesnek a címkét, mint az X és Y generáció tagjai. Utóbbi eredményt erősíti, hogy egy amerikai felmérés szerint (gallowinetrends.com, 2015) négyszer valószínűbb, hogy a címke alapján választ bort az Y generáció, mint a baby boomerek. Ők a személyiséget, eredetiséget keresik egy borban.

A márkánév a legfontosabb három tulajdonság között foglal helyet az Y generáció tagjai körében, e generáció tagjainak borválasztási szokásaiban meghatározó a bor márkája és az azt termelő pincészet. Ez arra utal, hogy a fiatal borfogyasztók inkább egy neves és ismert bormárkát preferálnak, jelezve a többiek felé a borról való ismereteiket és az ahhoz kapcsolt viszonyukat (Lategan et al., 2017). Ehhez hasonlóan a Wine Intelligence kutatási eredménye (Tóth, 2010), amely szerint az Y generáció számára aggodalmat jelent, hogy a megfelelő bort válasszák, mert félnek, hogy barátaik, ismerőseik mit gondolnak róluk. Courtright (2019) alapján a Z generáció tagjai úgy gondolják, hogy a márka a megfelelő minőséget jelzi, míg az Y generáció tagjai a márkaválasztást az önkifejezés eszközeként tekintik. Hasonló következtetésre jutott Thach et al. (2021): a Z generáció tagjai a döntéshozatal során az árat és a márkát vették a leggyakrabban figyelembe. A Z generáció esetében statisztikailag magasabb válaszarányt találtak a fajta (55%) és a címke (42%) esetében a többiekhez képest.

A szőlőfajták tekintetében nem tapasztaltak szignifikáns különbséget a bor kiválasztása esetén Lategan et al. (2017). Ezzel ellentétben, hogy Koksál (2019) a baby

boomereknél találta a leglényegesebb tulajdonságnak a szőlőfajtát, illetve Thach et al. (2021) a Z generáció esetében statisztikailag magasabb válaszarányt találtak a fajta kiválasztásánál (55%) a többiekhez képest. Lembke és Cartier (2022) szerint az Y generációnak nem nagyon fontos a szőlőfajta, ezért a borászatoknak lehetőségük nyílik új borok és egyéb borfajták háziasítására a számukra. Tanulmányuk alapján egyébként az Y generáció érdeklődőbb volt az új borok tesztelésére, mint az előző generációk, és ez azt jelzi, hogy új élményekre van igényük.

Az árat figyelembe véve az Y generációnál ez volt a legfontosabb borattribútum a választás során (Koksál, 2019; Seyedimany & Koksál, 2022; Wolf et al., 2022). Wolf et al. (2022) azonban azt a megállapítást teszik, hogy a millenniumi generáció mellett a Z generáció döntéseiben is fontos szerepet játszik az ár. Ezt a megállapítást erősíti Thach et al. (2021), hiszen a Z generáció tagjai a döntéshozatal során az árat vették a leggyakrabban figyelembe a vásárlási döntéshozatal során és ugyanerre a megállapításra jutott Szmirkó (2019) is, mert ezen generáció tagjai megnézik az ár-érték arányt.

A borversenyek eredményeinél pedig arra a következtetésre jutott Seyedimany és Koksál (2022), hogy az X generáció élvezeti értéke miatt fogyaszt inkább bort, a bor ízét, minőségét, nemzetközi díjakat tartotta a legfontosabb tulajdonságnak, ellentétben Wolf et al. (2022) eredményével. Utóbbi szerzők online felmérést végeztek az Egyesült Államok nyugati államaiban, a minta 944 fogyasztóból állt, és azt találták, hogy a bor magas minősítése kevésbé volt lényeges az X generációnál az általa vizsgált többi három generációval szemben.

A borhoz kötődő fogyasztói képzetek

A borfogyasztáshoz számos társadalmi, kulturális és szociológiai tényező kötődik. Az alábbi kutatásokban olyan szempontok szerepelnek, mint a tudatosság, a baráti és családi közösségek, a környezetvédelmi kérdések és a felnőtté válás folyamata.

A jól bevált megoldásokhoz ragaszkodik a generációkat vizsgálva a baby boomer és az X generáció, ízlésük már kevésbé változik, esetleg a jövedelmük módosulásához igazodik. A kínált borok többsége az ő ízlésüket tükrözi (Szmirkó, 2019). A tudatos borfogyasztás jellemzi az X generáció tagjait is, így szívesen veszik figyelembe a borszakértők véleményét (Seyedimany & Koksál, 2022).

A szórakozás és élményszerzés része lehet a borfogyasztás és az ehhez igazodó megfelelő bort az Y generáció számára is meg lehet találni. A Z generáció a változatosságot, újdonságot keresi, és azt várja el, hogy a kínálat igazodjon az igényeikhez (Szmirkó, 2019). Lategan et al. (2017) szerint az Y generáció borról kialakított elképzelését inkább szubjektív tényezők alakítják, így véleményük formálásában fontosak a személyesen tapasztalt élmények, melyeket borászati rendezvényeken vagy borpincészetekben érhetnek el a családi és baráti rendezvények mellett. A Wine Intelligence kutatása alapján az Y generáció számára a bor a felnőtté válást jelképezi, elegáns, szofisztikált ital (Tóth, 2010). Hasonlóan az Y generációhoz, a Z generáció esetében is fontos a barátokkal (72%)

és a családdal (62%) történő együtt tartózkodás (Thach et al., 2021). Ugyanerre a megállapításra jutottak Wolf et al. (2022), miszerint a generációnál is szocializációs igényként jelenik meg a családdal és a barátokkal történő borfogyasztás. Bruwer és McCutcheon (2017) kitér arra, hogy a millenniumi generáció tagjai a külső helyszínen történő fogyasztást kedvelik, ami marketing szempontból is rugalmasságot igényel a kipróbálás és a vásárlás tekintetében is. Mobilabbak, mint idősebb társaik, mely abból is fakadhat, hogy még kevesebb családban él gyermek.

A felelős és kontrollált alkoholfogyasztás sajátos életszempéletté válik a felnőtté válás útján. Az egészen fiatal, 17-21 év közötti korosztálynál, vagyis a Z generációnál az figyelhető meg, hogy a vizsgálatban résztvevők felelősségteljes felnőtté akarnak majd válni és nem lázadó fiataloknak tűnni (Mansson et al., 2020). A mértéktartó borfogyasztásnak egészségre gyakorolt pozitív hatását több tanulmány kiemelte (Chang et al., 2016), ugyanakkor a Z generáció az alkoholfogyasztás esetében a kontrollt helyezi előtérbe, ami megkülönbözteti őket a korábbi generációktól. A felnövő fiatal-ság önállótlan, függetlennek és érettnek tekinti magát, függetlenül attól, hogy milyen mértékben isznak vagy nem isznak.

Generációk borfogyasztása hazánkban

A korábbiakban szó esett már arról, hogy a hazai vizsgálatok nem foglalkoztak átfogóan a generációk borfogyasztási szokásaival. A generációkról is említést tesznek a borfogyasztók körében tapasztalható közösségimédia-használat kapcsán Obermayer et al. (2019): mini kutatásukban 102 fő válaszait dolgozták fel, és a Balaton északi oldalán található három borvidéket vizsgálták. Bazsik és Koncz (2021) 505 fős mintája a nemek és a korcsoportok (generációk) tekintetében országos arányokkal rendelkezik, a tanulmányban azonban a monori bor került fókuszba (a válaszadók közel fele a Monori járásban lakik). Szmirkó (2019) pedig átfogóan, nemzetközi kutatásokra hivatkozva vizsgálja a generációk jellegzetességeit a borfogyasztás vonatkozásában – magyar adatokat azonban nem említ. Az Y generáció borválasztási szokásait elemezték Kamondy, Harsányi és Magyar (2019), kiemelve a biobor fogyasztását. Ugyan nem generációs alapon, de az életkori kategóriákat részletesebben elemzi Szolnoki és Totth (2017) a Hegyközségek Nemzeti Tanácsa (HNT) megbízásából végzett 1500 fős reprezentatív kutatás adatai alapján. Több forrás egyébként a fiatalokra koncentrál (Tóth, 2010; Jakópánecz, 2020), ugyanakkor korábban még nem volt lehetőség a Z generáció elemzésére az életkorból adódóan. A HNT 2019 év végi 600 fős online felmérése azonban kifejezetten a 20-35 éveseket tanulmányozza, akik között már szerepelnek a Z generáció tagjai is – igaz az elemzésben nem foglalkoznak külön ezzel a csoporttal (Jakópánecz, 2020). Emellett érdemes említést tenni azokról a vizsgálatokról, amelyeknél szegmenseket alakítottak ki a kutatók (általában nem az életkor alapján), és az egyes csoportok ismérvei között azok demográfiai összetételét, így jellemző korcsoportját is vizsgálták.

A borfogyasztás gyakorisága, mennyisége

A bor kedveltségét illetően nem egyeznek a kutatási eredmények, bár két átfogó vizsgálat alapján (GfK, 2008; Szolnoki & Totth, 2017) a kor előre haladtával a borfogyasztás nő. A GfK (2008) 949 fős reprezentatív felmérésében tehát összefüggést találtak a borfogyasztás gyakorisága és a korcsoportok között (bár a bor kedveltsége nagyjából egyenletes volt a 20-60 éves korosztályban). Akik hetente többször is fogyasztanak bort, azok aránya folyamatosan nő az életkor előre haladtával. A HNT megbízásából végzett kutatás alapján (Szolnoki & Totth, 2017) az életkor emelkedésével növekszik a fogyasztott bor mennyisége: míg a 18-29 évesek évente átlagosan 22 liter bort isznak, az 50-65 évesek már 36,4 litert, a 65 év felettiek pedig 41,6 litert.

Korábbi eredmények ugyanakkor azt mutatták, hogy a legidősebb korosztályban a fogyasztás visszaesik. Az Agrármarketing Centrum 2003-as kutatása szerint a 40-59 éves férfiak gyakrabban választanak bort, mint a többi csoport (Magyar Turizmus Zrt., 2006b), amit a M.Á.S.T. 2005-ös adatai is megerősítettek: itt a 30-60 éves férfiakat jelölték meg, mint akik az átlagnál magasabb arányban fogyasztanak bort (Magyar Turizmus Zrt., 2006a). A KutatóCentrum és a Marketing&Media közös villámkutatása alapján pedig (HVG, 2010) a fiatalok nagyobb arányban mondhatják el magukról, hogy legalább alkalmanként isznak valamilyen bort. Egyébként ők azok, akik a leginkább fogyasztanak bort szórakozóhelyeken (HVG, 2010).

Az egyes borfajták fogyasztása

A bor színét illetően eltérő eredményekkel találkozunk az egyes felmérésekben. A 2003-as adatokban összefüggést találtak az életkor és a fogyasztott bor színe között: a fiatalok az átlagosnál jobban kedvelték a vörösbort és a rozét (Magyar Turizmus Zrt., 2006b). A Hegyközségek Nemzeti Tanácsának tanulmánya alapján (HNT, 2016) a 40 év alattiak a rozét részesítették előnyben, 40%-uk választotta a többi fajta helyett, az idősebbek a száraz fehér-, illetve vörösbort kedvelték inkább. Más adatok szerint a 20-35 éves fiatalok leginkább vörösbort, de közel olyan gyakran fehérbort is fogyasztanak – a rozé valamivel lemarad ezek mögött (Jakópánecz, 2020). Egy 2020-as kutatás alapján viszont a fehérborok támogatottsága volt a legmagasabb minden korcsoportban, amelyet a vörösbort követett – kivéve a Z generációban, ahol a második helyen a rozé szerepelt (Bazsik & Koncz, 2021).

A szárazsági fok tekintetében azonban jóval egységesebb a kép. Egy 2009-es kutatás szerint (Totth, 2009) az édes, könnyű borokat kedvelők (37%) nagyobb arányban fiatalok, a minőségi borokat választók (36%) átlagos életkorúak, míg az erős, testes borokat kedvelők (27%) között felülreprezentáltak az 50 év felettiek. A 2017-es kutatás alapján (Szolnoki & Totth, 2017) a kor előrehaladtával nő a száraz borok kedveltsége, és csökken az édes boroké. Az édes borokat főként a 29 év alattiak részesítik előnyben, míg 29 év alatt csupán 30%, 65 év felett már 58% a száraz és félszáraz borok kedveltsége. Az előzőeket erősíti az az eredmény, mely szerint a fiatalok közel fele édes, több mint ötöde félédes bort fogyaszt – szárazat csupán

harmaduk (Jakopánecz, 2020). Illetve Bazsik és Koncz (2021) is azt találta, hogy a kor emelkedésével folyamatosan csökken ez édes borokat kedvelők aránya. Vissza-utalva Totth (2009) eredményeire, a „The New Freshness” (Obermayer et al., 2019), azaz Új Frissesség trend a fiatalabb borfogyasztókhoz köthető, akik a testes borok helyett a gyümölcsösebb, alacsonyabb alkohol tartalmú borokat részesítik előnyben (Obermayer et al., 2019; Bene, 2019).

A fiatalok 30%-a fogyasztja kólával, illetve üdítővel keverve a bort – ők így ismerkednek az itallal – más korcsoportokban azonban minimális az ilyen jellegű fogyasztás (HNT, 2017). Ezt támasztja alá, hogy a fiatalok többsége (75%) bár tisztán issza a bort, minden második (51%) fröccsként, vagy forralt borként is fogyasztja, emellett pedig kevert formában is közel ennyien (41%) isznak bort (Jakopánecz, 2020).

A borok kiválasztásának szempontjai

A hazai kutatásokban kevés adat szerepel a különböző korcsoportok borválasztási szempontjairól, ezekben is meglehetősen vegyes információkkal találkozunk. A fiatalok inkább választják a kereskedelmi forgalomban kapott palackozott borokat – és kevésbé vásárolnak österme-lőtől (Magyar Turizmus Zrt., 2006b). Egy friss felmérés is ezt támasztotta alá, mely szerint a folyóbort leginkább a Z generáció utasítja el (Bazsik & Koncz, 2021). A fiatal értelmiségiek egyébként főként neves borászatok teteleit fogyasztják (Magyar Turizmus Zrt., 2006b). A bor kiválasztásánál a 18-24 évesek mérlegelik a legtöbb szempontot: a szőlőfajta, ár, évjárat, csomagolás, valamint az ajánlás fontosabb számukra, mint az időseknek (HVG, 2010). A palackformára is inkább a fiatalok és a nők figyelnek (Mező, 2012).

A borhoz kötődő fogyasztói képzetek

A bor divatos téma a fiatal értelmiségiek számára, a borfesztiválok, pincelátogatások, egyéb boros rendezvények látogatása a társasági élet részét képezhetik (Magyar Turizmus Zrt., 2006b). Friss információk szerint is (Bene, 2019) az Y és Z generáció számára a baráti beszélgetésekhez is kapcsolódhat a társas borfogyasztás, és a borról szóló beszélgetések is motiváló tényezőt jelentenek a borok megismerésére. A 20-35 éves fiatalok szerint a bor a legjobb társasági ital (Jakopánecz, 2020). 2003-as kutatás szerint a fiatal értelmiségiek érdeklődtek leginkább a borok iránt (Magyar Turizmus Zrt., 2006b), azonban 2017-ben már úgy találták (Szolnoki & Totth, 2017), hogy a kor előrehaladtával a bor iránti érdeklődés és vélt tudás is növekszik, bár 65 év felett némileg visszaesik. Ezt támasztja alá, hogy a 20-35 éves fiatalok körében egyfajta távolságtartás figyelhető meg a bor iránt, noha kedvelt ital (Jakopánecz, 2020).

A fiatalok egy részének a bor a nemzeti identitásuk része lehet (Magyar Turizmus Zrt., 2006b). Az emberek ugyan tradicionális nemzeti itálnak tartják a bort, nem kötik egyértelműen az idősebb generációhoz (Magyar Turizmus Zrt., 2006a). Ugyanakkor azzal egyetértettek egy későbbi felmérésben, hogy „a bor a megfontoltabb életritmus kelléke” (HNT, 2016, p. 35).

A kulturált és túlzott borfogyasztás megítélését tekintve a középső generációk a legmegengedőbbek, a 65 évesnél idősebbek pedig a legszigorúbbak (holott ők fogyasztják a legtöbb bort). A mértékbeli különbség a kulturált borfogyasztásnál minimális, a túlzott borfogyasztásnál 1,4 dl (Szolnoki & Totth, 2018).

A borfogyasztó szegmensek életkori vonatkozásai

A Budapest Borfesztivál fogyasztói klasztereinek kialakításánál is fontos szerepet játszott az életkor. Egy 2004-es adatfelvétel szerint a négy csoport: idősebb borbarát (57%), fiatal borbarát (20%), bormenedzser (16%), trendi fiatal (8%) (Szabó et al., 2011).

Az értékek alapján kialakított borfogyasztó klasztereknél is összefüggés tapasztalható az életkorral. A biztonságra törekvők (35%) inkább középkorúak, vagy idősebbek, az önmegvalósítók (29%) elsősorban középkorúak, a hedonisták (26%) inkább fiatalok, a közönyösök (10%) pedig jellemzően idősebbek (Hofmeister-Tóth & Totth, 2006).

Egy 2007-es vizsgálat (Domán, 2009) alapján a borisszák (34%) között a 18-40 év közöttiek vannak többségben, a határozott borkedvelők (44%) legtöbbször 40-60 évesek, és a befolyásolható minőségkedvelők (22%) között a legmagasabb aránya a 60 év fölöttieknek. A GfK (2008) kutatásában konkrét elemzés nem készült az életkori kategóriák alapján, azonban az látszott, hogy a kialakult szegmenseknél az életkor szerepet játszott. Így a gourmet fogyasztói körben a 40-49 évesek felülreprezentáltak, az életkor növekedésével pedig egyre többen tartoznak az igényes borivók körébe. A hétköznapi borivóknál minden korosztály képviselteti magát, a fásult csoportra vonatkozóan viszont nem közöltek adatokat.

Mező (2012) szerint az ingyencek (a borkultúra csúcspontjai) körében a 40-49 évesek felülreprezentáltak, az igényes borivóknál pedig az életkor növekedésével nő az arányuk. A hétköznapi borivók heterogén szegmenst alkotnak, közöttük vannak például a fiatal „bulizósok”, de középkorú családanyák és a szerényebb jövedelmű nagycsaládosok is, közös jellemzőjük a viszonylag ritka borfogyasztás. A fásult, a borkerülő és az absztinens csoportokra vonatkozó életkori adatokat nem találtunk.

Egy 2013-as 1550 fős mintán végzett kutatásból (Bor-marketing Műhely, 2013) az derült ki, hogy a társasági, újdonságkedvelő (31%) csoportban gyakori a gyermek nélküli fiatal pár, az érdektelen, szkeptikus (7%) pedig többnyire fiatal-középkorú (31-39 éves) aktív férfi. A gazdaságos, árérzékeny (27%), a külföldi rajongó, borsznob (3%), illetve az újdonságkerülő, passzív (31%) szegmenseknél nem utaltak az életkori vonatkozásokra.

Az Agrárgazdasági Kutató Intézet felmérése szerint (Tornai, 2014) a borszakértő (16%) szegmens főként 36-50 év közötti, vagy már nyugdíjas korú, míg a nem tudatos fogyasztók (46%) jellemzően 25 év alattiak. (A 3. csoport, az igényes borfogyasztók – 38% – életkorára nem történt utalás.)

A 2016-os Nagy Bor Teszt eredményei alapján (Hlédik & Harsányi, 2019) az átlagos borfogyasztó szegmensben a 60 év felettiek, a tehetős borszakemberek és a nyitott

fogyasztók között a 29 év alattiak felülreprezentáltak. Az egyszerű borfogyasztóknál nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés az életkorral.

Összességében tehát a fiatalabb korosztályra jellemző a nyitottság, újdonságkeresés, hedonizmus, társaságkedvelés, kevésbé tudatos választás. A középkorúak esetében a megfontoltság, önmegvalósítás, gourmet-ínyenc hozzáállás gyakoribb, több közöttük a borszakértő. Az igényesség nő az életkor előre haladtával, bár az idősök között gyakrabban előfordul a közönyösség, amikor vásárlási döntéseiknél nem az íz, vagy a minőség fontos (Hofmeister-Tóth & Totth, 2006).

Módszertan

Az elemzés a 2021-es Nagy Bor Teszt adatai alapján készült. A Tesztet először 2016-ban szerveztük meg, azóta 2020 kivételével (a pandémia miatt elmaradt) minden évben történt adatgyűjtés (Hlédik & Harsányi, 2022). A kitöltés ösztönzése érdekében a válaszadók garantált ajándékokat kaptak, illetve egy nyereménysorsoláson vehettek részt. Az online kérdőív kitöltése 2021-ben is 10-15 percet vett igénybe, a fő kérdésblokkok a következők voltak: borfogyasztás, borvásárlás, borturizmus, demográfiai kérdések. Jelen cikkben a borfogyasztásra vonatkozó kérdéseket elemezzük. A válaszadásra júliusban, augusztusban és szeptemberben volt lehetőség, végül 4200 kitöltő válaszolt a kérdésekre. A kérdőívet különböző boros és általános weboldalakon, hírlevelekben, illetve a Facebookon hirdettük meg. A minta tehát önkényes mintavételen alapul, így nem reprezentatív a magyar lakosságra. Az adatok feldolgozása minden esetben adattisztítással kezdődött, amelyben kiszűrtük a duplikált, valamint az ellentmondást tartalmazó válaszokat. Ez részben az SPSS-duplikátumok és anomáliák kiszűrésére vonatkozó lépésekkel történt, másrészt a hiányzó, vagy nem valós, nem releváns adatokat tartalmazó esetek manuális törlésével. Miután az átlagos fogyasztók véleményének megismerése volt a cél, csupán azon válaszadók kerültek be a mintába, akik azt jelezték, hogy nem boros honlapról vagy levélből értesültek a kérdőívről, legalább alkalmanként fogyasztanak bort és elmúltak 18 évesek. Így a mintanagyság 1416 fő lett.

A nemzetközi, valamint hazai szakirodalom áttanulmányozása után a következőképpen kerültek kialakításra az egyes generációk születési évük alapján:

- baby boomerek: 1945-1964,
- X generáció: 1965-1979,
- Y generáció: 1980-1994,
- Z generáció: 1995-2003 (miután csak a 18 éves kor felettiek kerülhettek a mintába).

Az adatok elemzése az SPSS statisztikai szoftver 28-as verziójával történt. Az egyes szegmensek közötti eltéréseket χ^2 statisztikával, varianciaanalízissel (ANOVA, F-próba, Bonferroni post-hoc test) végeztük. A táblázatokban a statisztikailag szignifikáns eltéréseket jelöltük.

Eredmények

A mintában a válaszadók 46%-a férfi, 54%-a nő. Fővárosban él 22%, 21% megyeszékhelyen, 36% egyéb városban, míg 21% egyéb településen (községben, faluban). A válaszadók 14%-a 18-29 év közötti, 17%-a 30-39 éves, 25%-a 40-49 éves, 22%-a 50-59 éves, 21%-a 60 éves vagy idősebb. Iskolai végzettség tekintetében a mintában jellemzően közép- (52%), és felsőfokú (46%) végzettségűek szerepeltek, mindössze a válaszadók 2%-ának volt alapfokú végzettsége. Az 1416 főből baby boomer 415, X generációs 551, Y generációs 346, valamint Z generációs 104 fő.

Az egyes generációk borfogyasztási szokásait elemezve először a borfogyasztás gyakoriságát hasonlítottuk össze generációnként (1. táblázat). Elmondható, hogy azok, akik fogyasztanak bort, 57%-uk legalább hetente (naponta, hetente többször, hetente egyszer), harmaduk legalább havonta (havonta 2-3-szor, havonta egyszer), míg tizedük (11%) ennél ritkábban fogyaszt bort.

Szignifikáns különbség mutatkozik a generációk borfogyasztásában, az életkor növekedésével magasabb a legalább hetente bort fogyasztók aránya ($\chi^2(6, n=1416)=40,889, p=0,000$). A Z és az Y generáció tagjai körében alacsonyabb azok aránya, akik legalább hetente fogyasztanak bort (46%, illetve 47%), míg a baby boomer generáció körében a legmagasabb (67%) ez az arány.

1. táblázat

A borfogyasztás gyakoriságának megoszlása generációk szerinti bontásban

%	Baby boomerek (N=415)	X generáció (N=551)	Y generáció (N=346)	Z generáció (N=104)	Összesen (N=1416)	χ^2
%	%	%	%	%		
legalább hetente	67,2	57,9	47,1	46,2	57,1	40,889***
havonta max 3-szor	26,7	30,5	38,7	42,3	32,3	
ritkábban	6,0	11,6	14,2	11,5	10,6	

Megj: *** $p < 0,001$

Forrás: saját szerkesztés

A bor fogyasztásának jellemző helyszíneit konstans összegű skála segítségével mértük. A válaszadók a borfogyasztásuk mennyiségének arányát az egyes lehetséges helyszínekre vonatkoztatva úgy adták meg, hogy 100%-ot osztottak el a helyszínek között.

A borfogyasztás jellemző helyszíneiben megmutatkozó generációs eltéréseket egyszempontos varianciaanalízissel vizsgáltuk. Az eredmények (2. táblázat) arra utalnak, hogy a borfogyasztás jellemző helyszínei az egyes generációk körében hasonlóak, arányuk azonban szignifikánsan eltérő: míg a baby boomer generáció esetében a borfogyasztás főként otthon történik, addig a Z generáció szignifikánsan magasabb arányban fogyaszt a külső helyszíneken. Bonfe-

rroni post-hoc tesztel páronkénti összehasonlítást végeztünk, amely $p < 0,5$ szinten szignifikáns különbséget mutatott a borfogyasztás helyszínei megoszlásában az egyes generációk között: *otthon fogyasztás* esetében az átlagértékek a Z generációnál ($M=46\%$, $SD=28,53$) szignifikánsak különböznek az X ($M=56\%$, $SD=29,09$) és a Baby boomer ($M=56\%$, $SD=28,38$) generációtól.

varianciaanalízissel vizsgáltuk a generációk közötti különbségeket, azonban az eredmények alapján nincs szignifikáns eltérés e tekintetben a generációk között.

A borfajtákat vizsgálva a válaszadók öt kategóriából jelölhették meg azokat, amelyeket szeretnek: rozé, siller (50%), száraz fehér (48%), száraz vörös (47%), édes fehér (38%), édes vörös (33%) (4. táblázat). A Z generáció kép-

2. táblázat

A borfogyasztás helyszíneinek megoszlása generációk szerinti bontásban (átlagos %)

	Baby boome- rek (N=415)		X generáció (N=551)		Y generáció (N=346)		Z generáció (N=104)		Összesen (N=1416)		F-érték	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
otthon	65%	28,38	56%	29,09	53%	28,54	46%	28,53	57%	29,21	20,371***	0,000
vendégségben	17%	16,97	19%	18,93	20%	18,97	24%	20,26	19%	18,58	4,361**	0,005
étteremben, szórakozóhelyen	9%	12,44	13%	17,25	13%	14,78	14%	16,91	12%	15,44	5,937**	0,001
pincében, borászatban	5%	8,90	7%	12,49	6%	12,22	4%	8,99	6%	11,27	3,357*	0,018
(borral kapcsolatos) rendezvényen	4%	8,73	4%	8,33	4%	8,07	4%	7,40	4%	8,31	0,026	0,994
kocsmában	1%	5,19	1%	4,59	3%	9,80	8%	16,25	2%	7,89	26,909***	0,000

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

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

A borfogyasztás jellemzői generációk szerinti bontásban (100% megoszlása, átlag)

	Baby boome- rek (N=415)	X generáció (N=551)	Y generáció (N=346)	Z generáció (N=104)	Összesen (N=1416)	F	p
	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag		
tisztán	79,5%	75,3%	69,5%	60,9%	74,1%	18,392	0,000
fröccsben	17,6%	18,6%	21,1%	29,6%	19,7%	5,807	0,001
kólával, Fantával stb.	2,9%	6,0%	9,4%	9,5%	6,2%	8,953	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Konstans összegű skála (100%) használatával kértük a válaszadókat arra, hogy megadják, hogy hogyan fogyasztják a bort: tisztán, fröccsben, vagy más itallal keverve (pl. kólával, Fantával stb.). Ahogy azt a 3. táblázat mutatja, a megkérdezettek többnyire tisztán isszák a bort (átlagosan az esetek 75%-ában), minden ötödik alkalommal (20%) fröccsben, 6%-ban más itallal keverve (kólával, Fantával stb.). Bonferroni post-hoc teszt szignifikáns különbséget mutatott a borfogyasztás módjában az egyes generációk között: az idősebb generációkra (baby boomer és az X) tagjaira inkább jellemző, hogy tisztán isszák a bort ($M=79,5$, $SD=28,1$), míg a fiatalabb Y ($M=69,5$, $SD=30,2$) és Z ($M=60,9$, $SD=31,1$) generáció körében ugyanakkor magasabb azok aránya, akik fröccsben, vagy más itallal keverve fogyasztják. (Fröccs alatt értettük a bor és a szódavíz bármilyen mértékű keverékét.)

A borfogyasztás tekintetében számos kutatás megmutatta, hogy a magyar borfogyasztók elsősorban a hazai borokat részesítik előnyben. Kutatásunk eredményei szintén ezt a preferenciát erősítik meg. A válaszadók összes borfogyasztásának 91%-a hazai borból, 7%-a európai borokból, 2%-a tengerentúli borokból tevődik össze. Egyváltozós

viselői körében szignifikánsan preferáltabbak az édeesebb (69%) ízek ($\chi^2(3, n=1416)=33,552$, $p=0,000$): az édes fehér (54%) és az édes vörös (43%) borok, míg a száraz vörös bort csak egynegyedük szereti (25%). Ezzel szemben az idősebb generációt képviselő baby boomer borfogyasztók körében a száraz vörösbor kedveltsége az átlagosnál magasabb (59%) ($\chi^2(3, n=1416)=45,212$, $p=0,000$), míg az édes vörösboroké az átlagosnál alacsonyabb (26%) ($\chi^2(3, n=1416)=155,656$, $p=0,000$).

A borválasztást befolyásoló tényezők feltárására 16 szempontot soroltunk fel a válaszadóknak, és arra kértük őket, hogy jelöljék az összes olyan szempontot, amelyet figyelembe vesznek a választásnál. A válaszadók átlagosan 5 ($M=5,43$; $SD=2,52$) szempontot tartottak fontosnak, ez az arány a Z és az Y generációnál kissé magasabb, 6-hoz közeli (Y generáció: $M=5,81$; $SD=2,73$; Z generáció: $M=6,11$; $SD=2,65$).

Az 5. táblázat alapján a legfontosabbnak tartott szempontok általánosan a borvidék (70%), a borszín (58%) és a szárazsági fok (54%). Ez a sorrend jelentősen eltér a Z generációnál, ahol a borszín (76%) áll az első helyen, majd a szárazsági fok (65%) és csak a harmadik helyen szere-

pel a borvidék (61%). Ennek a generációnak az átlagosnál fontosabb az ajánlás (41%) és az üveg design-ja (27%). Ez utalhat arra, hogy ez a generáció még nem rendelkezik mélyebb ismeretekkel a borokról, ezért a külső, könnyen megítélhető tulajdonságok lényegesebbek döntéseiknél.

szempont (27%). A szubjektív borismeret alapján öt kategóriából választhattak a megkérdezettek: *borszakember* (sommelier, boroktató, hivatásos kóstoló, borász, esetleg felsőfokú borismereti tanfolyamot is végzett), *borismerő* (mélyebb ismeretekkel rendelkezik a borokról, esetleg

4. táblázat

Kedvelt borfajták generációk szerinti bontásban

	Baby boomerek (N=415)	X generáció (N=551)	Y generáció (N=346)	Z generáció (N=104)	Összesen (N=1416)	χ^2
	%	%	%	%	%	
Édes	42%	49%	58%	69%	51%	33,552 ***
Száraz	68%	61%	61%	60%	63%	6,564 ^{ns}
Száraz fehér	45%	48%	48%	51%	48%	1,441 ^{ns}
Édes fehér	30%	38%	44%	54%	38%	27,294 ***
Rozé, siller	50%	48%	52%	48%	50%	1,506 ^{ns}
Száraz vörös	59%	45%	44%	25%	47%	45,212 ***
Édes vörös	26%	33%	37%	43%	33%	155,656 ***

Megjegyzés: ns-nem szignifikáns, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Forrás: saját szerkesztés

A többi generációval összehasonlítva magasabb a borvidék fontossága a baby boomereknek (76%), a borász fontossága az X generáció tagjainak (23%) és a baby boomereknek (20%).

Minél fiatalabb a fogyasztó, annál fontosabb számára a design – bár a Z generáció számára sem elsődleges

középfokú borismereti tanfolyamot is végzett), *borbarát* (viszonylag jó általános ismerete van a borokról, esetleg alapfokú borismereti tanfolyamot is végzett), *érdeklődő* (igyekszik utána nézni a borok, pincészetek jellemzőinek) és *egyszerű borfogyasztó*. A mintába tartozók 44%-a egyszerű borfogyasztóként, míg 41%-uk érdeklődőként

5. táblázat

A borválasztás szempontjai generációk szerinti bontásban

	Baby boomerek (N=415)	X generáció (N=551)	Y generáció (N=346)	Z generáció (N=104)	Összesen (N=1416)	χ^2
	%	%	%	%	%	
borvidék	76%	69%	69%	61%	70%	14,552 **
borszín (fehér, rozé, vörös)	56%	54%	62%	76%	58%	17,540 **
szárazsági fok (száraz, félszáraz stb.)	55%	52%	53%	65%	54%	6,543 ^{ns}
szőlőfajta	49%	52%	59%	48%	53%	8,353 *
ár	49%	43%	51%	48%	47%	6,625 ^{ns}
korábbi kóstolás)	42%	42%	51%	49%	45%	7,658 ^{ns}
borászat, márká	36%	41%	45%	51%	41%	8,849 *
évjárat	39%	36%	46%	46%	40%	9,425 *
származási ország	30%	28%	33%	31%	30%	3,160 ^{ns}
ajánlás	18%	25%	40%	41%	27%	56,580 ***
akció	22%	21%	19%	22%	21%	1,983 ^{ns}
borász	20%	23%	17%	9%	19%	14,136 **
design (pl. címke, üvegforma)	4%	10%	14%	27%	11%	51,872 ***
alkoholfok	10%	8%	12%	13%	10%	4,549 ^{ns}
borversenyek eredményei	8%	10%	10%	12%	10%	1,695 ^{ns}
kiszereelés	7%	7%	6%	13%	7%	4,198 ^{ns}

Megjegyzés: ns-nem szignifikáns, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Forrás: saját szerkesztés

jellemezte magát. A válaszadók alig 16%-a vallotta magát valamilyen szinten borhoz értőnek: 12% borbarátnak, 3% borismerőnek, 1% szakértőnek. A generációk között egy esetben találtunk szignifikáns eltérést: nem meglepő módon a Z generáció tagjai (59%) körében szignifikánsan magasabb azok aránya (χ^2 (9, n=1416)=27,184, p=0,001), akik egyszerű borfogyasztóként jellemezték magukat (6. táblázat).

A hazai huszonkét borvidékkel kapcsolatos fogyasztói szokásokat vizsgálva a legnépszerűbb területek a következők voltak: Villány (57%), Eger (52%) és Tokaj (50%). A Szekszárdi, Mátrai borvidék borai az idősebb generációk körében voltak szignifikánsan kedveltebbek, míg a Tokaji és a Balaton környéki borvidékek az Y és Z generációnál (a 7. táblázatban a szignifikáns eltéréseket kiemeltük, és a χ^2 értékeket is feltüntettük).

6. táblázat

Szubjektív borismeret generációk szerinti bontásban

	Baby boome- rek (N=415)	X generáció (N= 551)	Y generáció (N= 346)	Z generáció (N= 104)	Összesen (N= 1416)	χ^2
	%	%	%	%	%	
egyszerű borfogyasztó	39,5%	42,5%	46,0%	58,7%	43,6%	27,184**
érdeklődő	41,9%	42,8%	38,7%	33,7%	40,9%	
borbarát	15,4%	11,4%	9,2%	7,7%	11,8%	
borszakember vagy borismerő	3,1%	3,3%	6,1%	0,0%	3,7%	

Megjegyzés: *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

Borfogyasztás során preferált borvidékek generációk szerinti bontásban

	Baby boomerek (N=415)	X generáció (N=551)	Y generáció (N=346)	Z generáció (N=104)	Összesen (N=1416)	χ^2
	%	%	%	%	%	
Badacsony	30%	32%	40%	42%	34%	12,575**
Balaton-felvidék	28%	33%	41%	48%	34%	23,738***
Balatonfüred-Csopak	16%	15%	15%	17%	15%	0,472 ns
Bükk	4%	4%	4%	5%	4%	0,487 ns
Csongrád	1%	2%	1%	6%	2%	10,166*
Balatonboglár (Dél-Balaton)	16%	17%	20%	27%	18%	7,824*
Eger	55%	50%	50%	52%	52%	2,340 ns
Etyek-Buda	11%	14%	15%	14%	13%	2,827 ns
Hajós-Baja	5%	6%	4%	5%	5%	1,662 ns
Kunság	7%	5%	4%	6%	5%	2,791 ns
Mátra	18%	17%	11%	12%	15%	10,360*
Mór	7%	5%	4%	7%	5%	2,849 ns
Nagy-Somló	12%	8%	8%	6%	9%	6,581 ns
Neszmély	9%	12%	8%	6%	10%	6,533 ns
Pannonhalma	10%	10%	8%	3%	9%	5,821 ns
Pécs	6%	3%	5%	10%	5%	12,435**
Sopron	16%	9%	4%	3%	10%	41,032***
Szekszárd	44%	41%	35%	21%	39%	21,814***
Tokaj	44%	49%	55%	65%	50%	19,462***
Tolna	5%	3%	4%	5%	4%	2,652 ns
Villány	62%	55%	56%	50%	57%	2,652 ns
Zala	5%	5%	5%	11%	5%	5,868 ns

Megjegyzés: ns-nem szignifikáns, *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05

Forrás: saját szerkesztés

A tipikus balatoni – fehérboros – borvidékek (Badacsony és Balaton-felvidék) az Y és Z generációnál kedveltebbek. Tokaj kifejezetten népszerű a Z (65%), illetve kedvelt az Y (55%) generáció körében. A tipikus vörösboros borvidékek (Sopron, Szekszárd és Villány) a baby boomer és X generáció körében népszerűbbek. Ez összhangban van azzal a fenti eredménnyel, hogy a fiatalabbak inkább a fehérborokat, az idősebbek pedig a vörösborokat preferálják.

Következtetések, javaslatok

A kutatás a borfogyasztási szokásokat vizsgálta az egyes generációk tagjai körében, amely hazánkban kevésbé kutatott terület: e tanulmány az első, amely országos szinten négy generációnál elemezte a fogyasztást és a Z generációt is átfogó módon beemelte a vizsgálatba. A borfogyasztási szokásokat a fogyasztás gyakorisága, jellemző helyszínei, a fogyasztott borok fajtája, származási helye és a borválasztás szempontjai mentén értékeltük. A kutatás eredményei arra utalnak, hogy az egyes generációk tagjai körében jelentős eltérések mutatkoznak ezekben a tényezőkben.

Számos nemzetközi tanulmány úgy találta, hogy a fiatalabb generációk ritkábban fogyasztanak bort, mint az idősebb generációk (Gustavsen & Rickertsen, 2018; Thach et al., 2021). Kutatásunk is ezt erősíti meg a magyar borfogyasztó generációk esetében: adataink szerint a legalább hetente borfogyasztók aránya az idősebb generációknál magasabb. Hasonló eredmények a GfK (2008), valamint Szolnoki és Totth (2017) kutatásában is megjelennek az életkorra vonatkozólag.

Kérdésként merülhet fel, hogy mi az oka a fiatalabb generációk alacsonyabb borfogyasztásának. Nemzetközi vizsgálatok alapján ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a borra eleve később érnek meg a fogyasztók (Thach et al., 2021), ami a magyar piac esetében is igaz lehet. Emellett kutatások utalnak arra, hogy a fiatalabb generációk számára az egészségtudatosság fontos szempont a vásárlási döntésükben (Mansson et al., 2020), amit a borfogyasztás esetében is megerősített néhány vizsgálat (Chang et al., 2016; Casalegno et al., 2019; Bazzani et al., 2019). További ok lehet a bor népszerűségének mérséklődése, hiszen az egy főre vetített borfogyasztás hosszú távú csökkenését a nemzetközi (OIV, 2022) és a hazai (KSH, 2023a) adatok is alátámasztják, míg a sör és az égetett szeszesital fogyasztásának egy főre jutó mennyisége érdemben nem változott Magyarországon (KSH, 2023b; KSH, 2023c). A fiatal generációk alacsonyabb borfogyasztása mögött meghúzódó okok részletesebb vizsgálata további kutatásokat tesz szükségessé.

A fogyasztott borok színét tekintve az látszik, hogy az életkor előre haladtával a fehérborok kedveltsége csökken, a vörösboroké pedig növekszik, míg a rozék kedveltsége viszonylag konstansnak tekinthető. Ez az eredmény eltér a korábbi nem egységes megállapításoktól (Magyar Turizmus Zrt., 2006b; HNT, 2016; Jakopánecz, 2020; Bazsik & Koncz, 2021) és lehetőséget biztosít bizonyos következtetések levonására. Úgy tűnik tehát, hogy a fiatalokat

inkább a fehérborokon keresztül lehet elérni, megnyerni, azonban a vörösborok is kedveltek a többségüknek. A borvidékek kedveltsége is alátámasztani látszik az előbbi eredményeket. A fiatalabbak alapvetően a fehérboros borvidékeket preferálják inkább, különösen a balatoni területeket (Badacsony, Balaton-felvidék), illetve Tokajt. Az idősebbek pedig a vörösboros borvidékeket említették nagyobb arányban (Sopron, Szekszárd és Villány). A hazai piaci szereplők számára lényeges szempont, hogy a számos eltérés ellenére minden generáció a magyar borokat részesíti előnyben (90+%).

Az édes borok kedveltsége az életkor emelkedésével csökken, amely egyezik Szolnoki és Totth (2017), valamint Bazsik és Koncz (2021) eredményeivel. Ez összefüggésben állhat azzal, hogy a minőségi borfogyasztás a száraz borokhoz kapcsolódik (Hlédik & Harsányi, 2019). A fiatalok egy részét tehát valószínűleg az édes borokon keresztül lehet megszólítani, hiszen az édes bor a belépési pont náluk a borfogyasztásba.

Az életkor előre haladtával a válaszadók inkább iszák tisztán a bort, a Z generáció még 30%-ban fröccsben, 10%-ban kólával, Fantával, vagy egyéb más itallal fogyasztja. Ez összhangban áll a korábbi eredményekkel (HNT, 2017; Jakopánecz, 2020) és azt sejteti, hogy a fiatalok egy részének elérésénél, meggyőzésénél a bort érdemes lehet fröccsként kínálni.

A Z generáció tagjai a mintában a bort inkább az otthonukon kívül fogyasztják, ami szintén fontos üzenet a piac szereplői számára. Ennek ellenpontjaként például a baby boomerek közel kétharmad részben otthon isznak bort. Az eredményt támasztja alá, hogy a fiatalok számára a bor társasági ital (Bene, 2019; Jakopánecz, 2020), fontos a családdal és barátokkal történő fogyasztás (Thach et al., 2021; Wolf et al., 2022), a társasági élet részét képezheti (Magyar Turizmus Zrt., 2006b), a szórakozás, élményszerzés része, az újdonságot keresik benne (Szmirkó, 2019). „Az új generációk ki vannak hegyezve az innovációra, ezért a borágazat csak akkor lesz képes legalább megtartani az alkoholos italok fogyasztásában fennálló arányát, ha hajlandó a megújulásra” (Szmirkó, 2019, p. 43). Ugyanakkor a bort a fiatalok elegáns, szofisztikált italként tartják (Tóth, 2010), ami „a megfontoltabb életritmus kelte” (HNT, 2016, p. 35) és miután kevésbé ismerik, távolságtartás figyelhető meg iránta (Jakopánecz, 2020). Jelen kutatás is alátámasztotta, hogy a fiatalok borismereti szintje alacsonyabb, hiszen a Z generáció válaszadóinak közel 60%-a egyszerű borfogyasztónak tartja magát és ez az érték az Y generációnál is 46%. Ezért fontos feladatnak tekinthetjük a fiatalok borismereti képzését (HNT, 2017).

Összességében a generációk borfogyasztását vizsgáló kutatásunk legfontosabb eredményei a következők: minél fiatalabb generációba tartozik valaki, annál inkább egyszerű borfogyasztóként tekint magára, ami megmutatkozik abban is, hogy kevésbé fogyaszt otthon és tisztán bort, valamint a legalább heti borfogyasztás is egyre kisebb arányú. A Z generáció tagjai körében mutatkozik meg ez a trend legerőteljesebben: ritkábban fogyasztanak bort, mint az idősebb generáció tagjai, jellemzően külső helyszínen (vendégségben, szórakozóhelyen), gyakran fröccs-

ben vagy valamivel (kólával, Fantával stb.) keverve isszák. Körükben szignifikánsan preferáltabbak a fehér borok, az édesebb borok. Az alacsonyabb borismeret (92% egyszerű borfogyasztó vagy érdeklődő) megmutatkozik a borválasztás szempontjaiban is: a borszín, a szárazsági fok után jelenik csak meg a borvidék. A külső jellemzők fontossága magasabb arányú az idősebb generációba tartozókhoz képest: ez látható az ajánlás és a design (címke, üvegforma) alapján történő választásban. Mindez összességében arra utalhat, hogy a generáció tagjai még nem rendelkeznek mélyebb ismeretekkel a borokról, ezért a külső, könnyen megítélhető tulajdonságokra, illetve ajánlásokra támaszkodnak. Az idősebb generációk körében sokkal erőteljesebben jelennek meg azok a választásukat befolyásoló tényezők, amely a magasabb szintű tájékozottságra utalnak (pl. borvidék, borászat). Körükben magasabb a magukat borhoz inkább értők aránya.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy a minta önkényes mintavételen alapul, így nem reprezentatív a borfogyasztók sokaságára vagy a magyar lakosságra. Ennek ellenére a borfogyasztók körében végzett felmérés magas elemszáma lehetőséget adott arra, hogy a különböző generációba tartozók borfogyasztását összehasonlítsuk, így bemutatva az eltéréseket.

A kutatás a borral ismerkedő Z generációra vonatkozóan is számos érdekes adalékkal szolgált. Ugyanakkor a továbbiakban érdemes a generáció motivációi és egyéb pszichográfiai jellemzői mentén is elemezni az adatokat, például az egészségtudatosság, környezettudatosság fontosságára és ezen tényezők borválasztást befolyásoló hatására vonatkozóan.

Felhasznált irodalom

- Agárdi, I. & Alt, M. A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statistikai Szemle*, 99(11), 1049-1079. <https://doi.org/10.20311/stat2021.11.hu1049>
- Bazzani, C., Capitello, R., Ricci, E. C., Scarpa, R., & Begalli, D. (2019). Nutritional knowledge and health consciousness: do they affect consumer wine choices? Evidence from a survey in Italy. *Nutrients*, 12(1), 84. <https://doi.org/10.3390/nu12010084>
- Bazsik I. & Koncz G. (2021). Borfogyasztói és borturisztikai felmérés Monoron. *Studia Mundi- Economica*, 8(3), 3-15. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2021.08.03.03-15>
- Bene Zs. (2019). Az egészségtudatos fogyasztói magatartás megjelenése a borfogyasztási trendekben Magyarországon. In Gyurkó Á., & Somodi-Tóth O. (Eds.), *#Turizmus #Szálloda #Vendéglátás: Jubileumi kiadvány az Eszterházy Károly Egyetem Turizmus tanszék alapításának 10. évfordulója alkalmából* (pp. 7-16). Líceum, Eger. <http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/id/eprint/4736>
- Bormarketing Műhely (2013). A magyar lakosság borfogyasztási szokásai. *Turizmus Bulletin*, 15(1), 50-56.
- Bruwer, J. & McCutcheon, E. (2017). Marketing implications from a behaviourism perspective of consumption dynamics and socio-demographics of wine consumers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(3), 519-537. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2016-0095>
- Casalegno, C., Giachino, C. & Bertoldi, B. (2019). A new generation for the wine industry. *Micro & Macro Marketing*, 28(1), 49-70. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/93016>
- Castellini, A., Samoggia, A. (2018). Millennial consumers' wine consumption and purchasing habits and attitude towards wine innovation. *Wine Economics and Policy*, 7(2), 128-139. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.11.001>
- Chang, KJ, Thach, ML. & Olsen, J. (2016). Wine and health perceptions: Exploring the impact of gender, age and ethnicity on consumer perceptions of wine and health. *Wine Economics and Policy*, 5(2), 105-113. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2016.09.001>
- Chrysochou, P., Krystallis, A., Mocanu, A. & Lewis, R.L. (2012). Generation Y preferences for wine: an exploratory study of the US market applying the best-worst scaling. *British Food Journal*, 114(4), 516-528. <https://doi.org/10.1108/00070701211219531>
- Courtright, M. (2019). *The "why" behind the buy: Integrating consumer behavior into your marketing strategy*. The Dynata Global Trends Report. <https://www.ama.org/2019/05/20/the-why-behind-the-buy-integrating-consumer-behavior-into-your-marketing-strategy/>
- Domán, Sz. (2009). *A borfogyasztói és -vásárlói magatartás fontosabb összefüggéseinek vizsgálata*. (Doktori értekezés). Szent István Egyetem, Gödöllő. https://archive2020.szies.hu/file/tti/archivum/Doman_Zs_ert.pdf
- gallowinetrends.com (2015). *Top 10 trends of the American wine consumer*. <https://www.gallowinetrends.com/home/>
- GfK (2008). *Bor – feltáró kutatás, kutatási jelentés*. GfK Hungária.
- Gustavsen, G. & Rickertsen, K. (2018). Wine consumption in Norway: an age-period-cohort analysis. *Journal of Wine Economics*, 13(1), 41-56. <https://doi.org/10.1017/jwe.2017.49>
- Hlédik, E. & Harsányi, D. (2019). Towards quality consumption: Segmentation of the Hungarian wine market based on wine consumption and purchasing habits. *International Journal of Wine Business Research*, 31(4), 602-617. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2018-0063>
- Hlédik, E. & Harsányi, D. (2022). *Nagy Bor Teszt 2021*. <https://www.hnt.hu/nagy-bor-teszt-2021/>
- HNT (2016). *Magyarország szőlészeti és borászati helyzetének helyzete*. Háttér tanulmány az ágazati stratégiához. Budapest: Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. <https://hnt.hu/wp-content/uploads/2016/08/Magyarorsz%C3%A1g-sz%C5%91l%C3%A9sz%C3%A9s%C3%A9s-bor%C3%A1s%C3%A1nak-helyzete-2016.pdf>
- HNT (2017). *Borfogyasztási trendek Magyarországon*. Budapest: Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. <https://www.hnt.hu/piackutatas-borfogyasztasi-trendek-magyarorszagon/>

- Hofmeister-Tóth Á. & Totth G. (2006). Fogyasztói szokások alakulása a magyar borfogyasztásban. Az értékek szerepe a borvásárlásban. In „Stratégiák 2007 és 2013 között”. Tudományos konferencia a Tudomány napja 2006 tiszteletére, november 9-10 (pp. 189-202). Budapest: BGF.
- HVG (2010. október 29). *Hol issza meg a magyar a borát, és milyen?* HVG. https://hvg.hu/gazdasag/20101029_borfogyasztasi_szokasok_felmeres
- Iazzi, A., Scorrano, P., Rosato, P., & Grandhi, B. (2019). Millennial generation preferences for rosé wine. *British Food Journal*, 122(8), 2443-2461. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2019-0478>
- Ipac T. (2012). Ritmusváltás. *Trade Magazin*, 7(8-9), 16-22. https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2017/02/2012_08_09.pdf
- Ivanova, O., Flores-Zamora, J., Khelladi, I., & Ivanaj, S. (2019). The generational cohort effect in the context of responsible consumption. *Management Decisions*, 57(5), 1162-1183 <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0915>
- Jakópánecz E. (2020). A magyar fiatalok borfogyasztási szokásai. *Borászati Füzetek*, 30(1), 40-44.
- Kamondy, Zs., Harsányi, D. & Magyar, N. (2019). Az Y generáció borválasztási szokásainak átfogó elemzése, különös tekintettel a biobor fogyasztásra. In Kövér, Cs., Szalontai, H., & Váczy, K. Z. (Eds.), *Szőlő-bor Kutatás-fejlesztési Kiválósági Konferencia* (pp. 36-37). Eger, Magyarország: Líceum Kiadó.
- Koksal, M. H. (2019). Differences among baby boomers, Generation X, millennials, and Generation Z wine consumers in Lebanon: Some perspectives. *International Journal of Wine Business Research*, 31(3), 456-472. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2018-0047>
- Koksal, M. H. (2021). Segmentation of wine consumers based on level of involvement: a case of Lebanon. *British Food Journal*, 123(3), 926-942. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2020-0183>
- KSH. (2023a). *Bormérleg*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0058.html
- KSH. (2023b). *Sörmérleg*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0059.html
- KSH. (2023c). *A rendelkezésre álló égetett szeszes italok, kávé, tea, dohány mennyisége*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0060.html
- Lategan, B.W., Pentz, C.D., & Preez, R. (2017). Importance of wine attributes: a South African Generation Y perspektive. *British Food Journal*, 119(7), 1536-1546. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2016-0420>
- Lembke, S. & Cartier, L. (2020). Wine consumers in British Columbia, Canada: Towards understanding how Millennials differ from previous generations. *International Journal of Wine Business Research*, 32(3), 441-455. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-07-2019-0043>
- Magyar Turizmus Zrt. (2006a). A magyar lakosság étkezési és alkoholfogyasztási szokásai és Magyarország gasztronómiai imázsa 2005-ben. *Turizmus Bulletin*, 10(1), 39-49.
- Magyar Turizmus Zrt. (2006b). A magyar lakosság borfogyasztási szokásai. *Turizmus Bulletin*, 10(3), 68-69.
- Mansson, J., Samuelsson, E., & Törrönen, J. (2020). Doing adulthood – doing alcohol: what happens when the ‘sober generation’ grows up? *Journal of Youth Studies*, 25(1), 84-99. <https://doi.org/10.1080/13676261.2020.1844173>
- Massoud, M. D. (2021). *Cultural diversity in consumer behaviour: the case of wine consumption in Lebanon. Determining variables that affect consumer behaviour of Lebanese wine* (Doctoral dissertation). Nottingham Trent University, Nottingham. <https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/44560/>
- McCrinkle, M. (2009). *The ABC of XYZ Understanding the Global Generations*. McCrinkle Research.
- Mező F. (2012). *Bormarketing*. Eger: Eszterházy Károly Főiskola.
- Mueller, S., Remaud, H. & Chabin, Y. (2011). How strong and generalisable is the Generation Y effect? A cross-cultural study for wine. *International Journal of Wine Business Research*, 23(2), 125-144. <https://doi.org/10.1108/1751106111142990>
- Obermayer N., Kövári E. & Bak D. G. (2019). Közösségi média jelentősége a borfogyasztók körében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 4(1), 4-19. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tvt/article/view/4523/4271>
- OIV. (2022). *State of the World Vine and Wine Sector 2021*. https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/eng-state-of-the-world-vine-and-wine-sector-april-2022-v6_0.pdf
- Özgür İlhan, İ., Yıldırım, F., Demirbaş, H. & Doğan, Y. B. (2008). Alcohol use prevalence and sociodemographic correlates of alcohol use in a university student sample in Turkey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 43, 575-583. <https://doi.org/10.1007/s00127-008-0335-z>
- Rodríguez-Donate, M.C., Romero-Rodríguez, M.E. & Cano-Fernández, V.J. (2021). Wine consumption preferences among generations X and Y: an analysis of variability. *British Food Journal*, 123(11), 3557-3575. <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2020-1156>
- SAWIS. (2016). *South African wine industry statistics NR 40*. www.sawis.co.za/info/download/Book_2016_engels_final_web.pdf
- Seyedimany, A. & Koksal, M. H. (2022). Segmentation of Turkish wine consumers based on generational cohorts: an exploratory study. *Sustainability*, 14(5), 3031. <https://doi.org/10.3390/su14053031>
- Sogari, G., Pucci, T., Aquilani, B., & Zanni, L. (2017). Millennial generation and environmental sustainability: the role of social media in the consumer purchasing behavior for wine. *Sustainability*, 9(10), 1911. <https://doi.org/10.3390/su9101911>
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.
- Szabó Z., Fehér I., Lehota J., Gergely A. & Széles Zs. (2011). Strategic perspectives for the Tokaj, wines and

- wine tourism. *Enometrica: Review of the European Association of Wine Economists*, 4(2), 23-38.
- Szmirkó G. (2019). X, Y, Z – avagy (bor)fogyasztói generációváltás. *Borászati Füzetek*, 29(4), 42-46. <https://magyarmezogazdasag.hu/2019/09/02/x-y-z-avagy-borfogyasztói-generációváltás>
- Szolnoki G. & Totth G. (2017). *A magyar borpiac és a borfogyasztói szokások elemzése*. (Szakmai prezentáció, 2017. november 14.). Budapest: Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. https://hnt.hu/wp-content/uploads/2017/11/HNT_Szakmai_Nov14-1.pdf
- Szolnoki G. & Totth G. (2018). A magyar borszektor elemzése piaci és fogyasztói szempontból. *Borászati Füzetek*, 28(1, melléklet), 1-30. https://hnt.hu/wp-content/uploads/2017/11/HNT_Szakmai_Nov14-1.pdf
- Thach, L. (2019. aug. 28). Gen Z wine consumers: what do they want from the wine industry? *Wine Business*. www.winebusiness.com/news/?go=getArticle&data-Id=218675
- Thach, L., Riewe, S. & Camillo, A. (2021). Generational cohort theory and wine: analyzing how gen Z differs from other American wine consuming generations. *International Journal of Wine Business Research*, 33(1), 1-27. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2019-0061>
- Tornai T. (2014). *A Hegyközségek Nemzeti Tanácsának hivatalos sajtóközleménye az idén 60 éves Agrárgazdasági Kutató Intézet legújabb Borfogyasztói szokásokról készített kutatásának eredményeiről*. Sajtóközlemény, 2014. november 5. https://hnt.hu/wp-content/uploads/2015/10/HNT_sajtokozlemenye_20141105_borfogyasztas_kuatatas.pdf
- Tóth A. (2010). *Az új borfogyasztó generáció – Körkép több országból*. vinoport.hu. <https://vinoport.hu/aktualis/az-uj-borfogyasztó-generacio/942>
- Totth G. (2009). Zárójelentés: a 48570 számú, 'A marketingeszközök nyújtotta lehetőségek a hazai borpiac védelmében, az EU csatlakozást követően. A magyar termelők piaci orientációja, és erősítésének lehetőségei. A kultúrált borfogyasztás elterjesztésének marketingkommunikációs vonatkozásai' című kutatásról. OTKA. http://real.mtak.hu/1834/1/48570_ZJ1.pdf
- Turner, B. S. (1998). Ageing and generational conflicts: a reply to Sarah Irwin. *The British Journal of Sociology*, 49(2), 299-304. <https://doi.org/10.2307/591314>
- Vennare, J. (2018). Gen Z: the ultimate wellness consumer. *Fitt Insider*. <https://insider.fitt.co/gen-z-wellness/##targetText=Overall%2C%20Gen%20Z%20takes%20a,important%20health%20and%20wellness%20concern>
- VinIntell (2013). *Future scenarios for the South African wine industry: the cup Runneth over or scraping the barrell?* www.sawis.co.za/info/download/VinIntell_Sept_5251.pdf
- Wolf, M. M., Wolf, M. & Lecat, B. (2022). Wine market segmentation by age generations in the Western US: expectations after the COVID-19 pandemic. *International Journal of Wine Business Research*, 34(3), 373-391. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-01-2021-0004>

A FENNTARTHATÓSÁG TÉTOVA SZÓSZÓLÓI – MIT ÉS HOGYAN KOMMUNIKÁLNAK AZ ÜZLETI ISKOLÁK A FENNTARTHATÓSÁGGAL KAPCSOLATBAN?

HESITANT ADVOCATES OF SUSTAINABILITY – WHAT AND HOW DO BUSINESS SCHOOLS COMMUNICATE ABOUT SUSTAINABILITY?

A jelenlegi és jövőbeli gazdasági vezetők lehetnek az egyik legfontosabb szereplői a fenntartható gazdaság és társadalom felé való átmenet elindításának és irányításának. A felsőoktatási intézmények, különösen az üzleti képzéssel foglalkozó intézmények feladata, hogy felkészítsék őket erre a szerepre. A szerzők írásukban a nemzetközi TOP100 üzleti képzőhely (*business school*) külső online kommunikációjának vizsgálatán keresztül térképezik fel, hogy az üzleti iskolák hogyan keretezik a fenntarthatóság kérdését a valószínű és lehetséges jövővel kapcsolatban. Eredményeik tükrében az látszik, hogy ezen intézmények közel fele nem foglalkozik a fenntarthatósággal az oktatással kapcsolatos online kommunikációjában, míg a másik fele szinte kizárólag annak gazdasági dimenzióját hangsúlyozza. Kevés bizonyítékot találtak arra, hogy az üzleti képzőhelyek megpróbálnának eltérni a status quo-tól, inkább az látszik az eredményekből, hogy továbbra is a neoliberális világképet erősítik, és a fenntarthatóság csak azon aspektusait építik be, amelyek összeegyeztethetők ezzel a szemlélettel.

Kulcsszavak: fenntartható üzleti képzés, fenntarthatóság és oktatás, a felsőoktatás jövője, kevert módszertani szövegelemzés

Current and future economic leaders are among the most critical actors in launching and guiding the transition towards a sustainable economy and society; preparing them for this responsibility falls to higher education institutions, especially business schools. In this paper, the authors analyse the external communication of 100 highly ranked business schools to understand how they incorporate the issue of sustainability. Moreover, they also aim to delineate the relationship between their understanding of sustainability and the futures they present. The findings show that in education-related texts, almost half of institutions fail to touch on the issue of sustainability at all, while the other half narrow down the concept to its economic aspects. They also show that a neoliberal worldview is more dominant in the corpus, and that the only aspects of sustainability emphasised by business schools are those which are compatible with this perspective.

Keywords: sustainable business education, sustainability and education, the future of higher education, mixed-methodological textual analysis

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az FK 127972 számú, „Az üzleti képzés jövője” elnevezésű OTKA-projekt keretében készült.

This paper was prepared as part of the project ‘The future of business education’ funded by National Research, Development and Innovation Office, Hungary (FK127972).

Szerzők/Authors:

Dr. Csillag Sára^a (csillag.sara@uni-bge.hu) egyetemi docens; Dr. Király Gábor^a (kiralyn.gabor@uni-bge.hu) egyetemi tanár; Dr. Rakovics Márton^b (marton.rakovics@tat.kelte.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Géring Zsuzsanna^a (gering.zsuzsannamar.git@uni-bge.hu) tudományos főmunkatárs

^aBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary); ^bEötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 03. 05-én, javítva: 2023. 02. 27-én, 2023. 03. 31-én és 2023. 04. 02-án, elfogadva: 2023. 04. 03-án. This article was received: 05. 03. 2022, revised: 27. 02. 2023, 31. 03. 2023 and 02. 04. 2023, accepted: 03. 04. 2023.

Társadalmunk és gazdaságunk rendkívül fenntarthatatlan módon működik. A status quo-hoz való ragaszkodásunk a jelenlegi, általunk ismert társadalmi rend összeomlásának kockázatával jár, sőt talán még az emberi faj túlélését is veszélyezteti (Bostrom, 2013; Gowdy, 2020; Kasza-Kelemen, Neulinger, Kiss, Veress & Lazányi, 2022). Bár ez az állítás aligha újdonság, hiszen a tudományos szakirodalomban széles körben tárgyalják, rendszereink működésének megváltoztatása különösen összetett problémának tűnik. Még egy olyan sokk is, mint a COVID-19, amely mélyen és globálisan érintette a termelést, a fogyasztást és a mobilitást, alig okozott elmozdulást a jelenlegi, fenntarthatatlan gazdasági struktúrákban (Bansal, Grewatsch & Sharma, 2021; Fyfe et al., 2021). Mindazonáltal a pandémia ismét rámutatott arra, hogy mélyebb és strukturális átalakulásokra van szükség ahhoz, hogy társadalmi-gazdasági rendszereinket képesek legyünk letéríteni a rögzült pályájukról (Kanda & Kivimaa, 2020). Az, hogy miként történhetnek a társadalmi-gazdasági átalakulások, releváns és kulcsfontosságú kérdés. Bár strukturális szempontból megkérdőjelezhető az egyének transzformációs képessége, mégis az egyes egyének között viszonylag nagy különbségek vannak abban a tekintetben, hogy mennyire képesek hatni a meglévő struktúrákra. Ebből a szempontból a jelenlegi és jövőbeli üzleti vezetők kiemelt szereppel bírhatnak. Ők lehetnek az egyik legfontosabb szereplői a fenntarthatóság irányába történő átmenet elindításának, irányításának és fenntartásának mind szervezeti, mind ágazati szinten. Az ilyen szerepre való felkészítés a felsőoktatási intézmények, különösen az üzleti képzőhelyek egyik szervezeti missziója lehet. Kérdés azonban, hogy az üzleti iskolák tudatában vannak-e ennek a felelősségnek, és fel vannak-e készülve erre a feladatra.

Tanulmányunk célja annak feltérképezése, hogy az üzleti iskolák hogyan határozzák meg kifelé irányuló kommunikációjukban a fenntarthatóság témáját a valószínű és lehetséges jövőképekkel kapcsolatban. A nemzetközi TOP100 üzleti iskola külső online kommunikációját vizsgáljuk annak érdekében, hogy azonosítani tudjuk a fenntarthatóság különböző aspektusait az oktatással kapcsolatos szövegekben. Ez a cél illeszkedik más, korábbi tanulmányok megközelítéséhez, amelyek szövegelemző módszereket használtak annak megértéséhez, hogy a felsőoktatási intézmények hogyan keretezik a fenntarthatóságot állásfoglalásaikban (Wright, 2004; Sylvestre, McNeil & Wright, 2013), a stratégiai tervezéshez kapcsolódó dokumentumokban (Bieler & McKenzie, 2017), bevezető üzleti kurzusokban (Landrum & Ohsowski, 2017) és menedzsmenttantervekben (Wu, Shen & Kuo, 2015). Bár a fenntarthatóság témája jelen van a felsőoktatási intézményekben, egyáltalán nem egyértelmű, hogy a fenntarthatóság mely aspektusát vagy aspektusait emelik ki, és melyeket szorítják háttérbe. Kutatásunk hozzáadott értéke, hogy nemcsak összehasonlító módon vizsgáljuk ezt a témát a világ vezető üzleti iskoláinak külső online kommunikációja alapján, hanem összekapcsoljuk azzal is, ahogyan ezek a szervezetek a „jövő” kifejezést használják. Ez a kutatási megközelítés átfogóbb és nagy felbontású képet nyújthat,

amely feltárhatja a hasonlóságokat és a különbségeket is ebben a viszonylag sokszínű intézménycsoportban. Fontos korláta azonban kutatásunknak, hogy nem a tényleges oktatási, vagy intézményi működési gyakorlatot tárja fel, hanem az oktatással kapcsolatos kommunikáció elemzésére tesz kísérletet.

Tanulmányunk első részében felvázoljuk a kutatásunk fogalmi hátterét, azaz a fenntarthatóság különböző dimenzióira, valamint a felsőoktatási intézmények, az üzleti képzőhelyek és a fenntarthatóság közötti kapcsolatokra összpontosítunk. A második rész részletes áttekintést ad módszertani döntéseinkről a mintánk, az adataink, valamint az alkalmazott adatelemzési technikák tekintetében. Az ezt követő rész az üzleti képzőhelyek által a „fenntarthatóság” és a „jövő” fogalmakkal kapcsolatos eredményeinket tárgyalja. A következtetések rész az eredményeinket tágabb társadalmi és szervezeti kontextusba helyezi azáltal, hogy felveti az üzleti képzőhelyek erkölcsi és etikai szerepét azzal kapcsolatban, hogy a jelenlegi társadalmi-gazdasági rend fenntartását vagy megkérdőjelezését erősítik az oktatáson keresztül.

Fogalmi keret

A fenntarthatóság fogalma

Bár a fenntarthatóság ma már ismert, és a gazdasági, társadalmi diskurzusokban széles körben használt fogalom, de úgy tűnik, hogy a különböző érintettek egymástól eltérő, gyakran egymásnak ellentmondó módon értelmezik, így maga a kifejezés komplexitása mellett ellentmondásokkal terhes, értelmezése homályos, nehéz (Aleixo, Ullises & Azeiteiro, 2018; Málovics, 2011). Brinkman (2014) szerint a fenntarthatóság korunk első igazi posztmodern diszciplínája: „*A megközelítések, gyakorlatok és nézőpontok sokfélesége miatt nincsenek egyértelmű, a modernista diszciplináris struktúrákba jól illeszkedő definícióink a területre vonatkozóan*” (Brinkman, 2014, p. 13). Az átfogó kép bemutatása érdekében Lozano (2008) a fenntarthatóság értelmezéséhez kapcsolódva öt különböző perspektívát határoz meg: (1) a hagyományos közgazdaságtan perspektíváját, a (2) a környezetkárosításra és környezeti fenntarthatóságra fókuszáló perspektívát, (3) a gazdasági, környezeti és társadalmi szempontokat is magában foglaló integrációs perspektívát és (4) az intergenerációs perspektívát. Írásaiban ő a fenntarthatóság (5) holisztikus perspektívájának alkalmazását támogatja, mint a legteljesebb nézőpontot, amely magában foglalja: „*az integrációs és az intergenerációs perspektívát, a gazdasági, környezeti és társadalmi szempontok közötti egyensúlyt, valamint a rövid, közép- és hosszú távú perspektívákat*” (Aleixo et al., 2018, p. 2). Málovics (2011) amellet érvel, hogy a fenntarthatóság koncepciója csak globális mértékben értelmezhető, és szükségszerűen interdiszciplináris.

Hopwood és munkatársai (2005) tanulmányukban egy igen részletes áttekintést adnak a fenntarthatóság, valamint a fenntartható fejlődés fogalmainak különböző értelmezéseivel kapcsolatban. Két dimenzióban rendezték el a fontosabb megközelítéseket, aszerint, hogy hogyan állnak a társadalmi egyenlőség kérdéséhez, valamint a környezet

és a társadalom kapcsolatához. A társadalmi egyenlőség dimenziójában az álláspontok az egyenlőtlenség elfogadásának, valamint a kiterjedt társadalmi egyenlőségre való törekvés végpontjai között szóródnak. A környezeti érzékenység intervalluma a környezet figyelmen kívül hagyásától, a technológiai megoldásközpontú állásponton keresztül, az ököcentrikus álláspontig terjed. A szerzők ebben a térben különböztetnek meg három mezőt. Az első (alacsony társadalmi és környezeti érzékenységgel rendelkező) mezőt *status quo*-nak nevezik. Maga az elnevezés is mutatja, hogy a mezőhöz tartozó megközelítések elismerik ugyan a változás szükségességét, de nem érzékelnek olyan komoly problémákat, amelyek megoldásához a gazdasági és politikai viszonyrendszer megváltoztatására lenne szükség. A második (közepes társadalmi és környezeti érzékenységgel rendelkező) mező a *reform* elnevezést kapta. Akik ehhez a mezőhöz tartoznak, azok látják ugyan a növekvő problémákat, ugyanakkor úgy gondolják, hogy a jelenlegi politikai, gazdasági struktúrák idővel képesé válnak arra, hogy ezeket kezelni tudják. E szerint az álláspont szerint a különböző politikai, gazdasági inkrementális innovációk, valamint az egyre hatásosabb technológiai megoldások segítségével a rendszer alapjainak átalakítása nélkül is elkerülhetjük a környezeti és társadalmi összeomlást. A harmadik mezőre (egyaránt magas társadalmi és környezeti érzékenység) a *transzformáció* szemlélete jellemző. Eszerint a kumulálódó problémahalmazt, amely idővel csak egyre bonyolultabbá és veszesebbé válik, csak akkor lehet esélyünk kezelni, ha alapjaiban átalakítjuk a természettel való kapcsolatainkat, valamint a gazdasági-társadalmi struktúráink működését. A társadalmi és környezeti összeomlás elkerülésére tehát nem elegendők a reformok, mert az egyenlőtlenségek növekedése és a környezet rombolása a rendszer alaplogikájából fakadnak (Hopwood et al., 2005). Kallio (2007) arra is felhívja a figyelmet, hogy a CSR-hoz és a fenntarthatósághoz kapcsolódó diskurzusokat nehezítik az olyan megingathatatlanak érzékelt tabuk jelenléte, mint például a folyamatos gazdasági növekedés ideológiája, és amíg ezeket nem lehet megingatni, addig nem lehet a transzformáció felé elindulni. A tabuk feloldásának egyik eszköze lehet a jelenségek feltárása és kritikai elemzése. Tanulmányunk is ehhez a kritikai diskurzushoz kíván hozzájárulni.

Fenntarthatóság, felsőoktatás és jövő

A fenntarthatóság a felsőoktatásban sajátos történettel rendelkezik. Beynaghi és munkatársai (2014) három időszakot mutatnak be a felsőoktatás a fenntarthatóság kapcsolatában. Az első szakasz az 1970-es évekre tehető, amikor a fenntarthatóság témája először jelent meg, és fokozatosan megerősödött a felsőoktatási intézményekben nyilvános előadások, konferenciák és különböző tudományágakban megjelent publikációk révén. Míg az első időszakban a részvétel inkább szórványos és ad hoc jellegű volt, addig a második szakaszban a fenntarthatóság intézményesülése jellemző az oktatási és kutatási programokon, fenntarthatósággal foglalkozó részlegeken és tanszékeken keresztül. A harmadik, most is folyamatban lévő időszak során a fenntarthatóság beépül az intézmé-

nyek mindennapi működésébe és fenntartásába. Beynaghi és munkatársai (2014) szerint csak akkor nevezhetünk egy felsőoktatási intézményt „fenntartható egyetemnek”, ha már a harmadik szakaszba lépett.

Fontos azonban figyelembe vennünk, hogy a fenntarthatóság fogalma többdimenziós, és a felsőoktatási szervezetek a társadalmi, környezeti vagy gazdasági jólét (vagy ezek kombinációja) alapján kialakíthatják saját értelmezésüket. Ami e tanulmány célját illeti, észszerű feltelezni, hogy a felsőoktatási intézmények a fent említett perspektívák és nézőpontok közül stratégiai szempontokat figyelembe véve választják ki saját értelmezésüket, hogy fenntartható és felelős szervezetenként mutathassák magukat. Amint azonban látni fogjuk, ez a stratégiai érvelés a felsőoktatási intézmények részéről a gazdasági szempontok és a jelenlegi status quo fenntartásának erőltetését eredményezi.

Az elmúlt két évtizedben egyre nagyobb konszenzus alakult ki abban, hogy az egyetemek stratégiai szereplők a fenntarthatóság előmozdításában (Bizerril et al., 2018), és magukon az egyetemeken is egyre több ilyen célú kezdeményezés jelenik meg (GUNI, 2019; Málovics et al., 2016). A kutatások szerint a felsőoktatási intézmények kettős szerepüknek köszönhetően hozzájárulhatnak a fenntartható gazdaság és társadalom előmozdításához: egyrészt releváns tudást termelhetnek és ezt a tudást közvetíthetik a társadalom felé, másrészt pedig felkészíthetik a hallgatóikat a társadalomban betöltött jövőbeli szerepükre, valamint a fenntartható és felelős döntések meghozatalára (Stough, Ceulemans, Lambrechts & Cappuyns, 2018).

Wright (2004) a fenntarthatósággal kapcsolatos állásfoglalások (*declaration*) elemzésén keresztül részletes áttekintést nyújt a felsőoktatási ágazat fenntarthatóságáról. Rámutat arra, hogy bár a fenntarthatóság témája már korábban is meglehetősen hangsúlyos volt a felsőoktatási intézményekben, az ezzel kapcsolatos állásfoglalások csak az 1990-es években jelentek meg. A külső kommunikációhoz hasonlóan az állásfoglalások is felvetik annak a kérdését, hogy a kinyilvánított értékek mennyire tükrözik a tényleges gyakorlatot. A megállapodások vagy nyilatkozatok aláírása ugyanis nem jelenti azt, hogy az intézmények a benne foglalt kötelezettségvállalásokat meg is valósítják. Az állásfoglalások fő témáira összpontosítva azonban világosan megmutatkozik, hogy a felsőoktatási intézmények mely területeken jelennek meg, mint a fenntarthatóságot előmozdító aktív szereplők. A kinyilvánított prioritások közé tartozik a szervezetek etikai és erkölcsi felelőssége, hogy fenntartható intézményekké váljanak, hogy különböző (a helyi és globális) szinteken hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, az ökológiai tudatosság fejlesztéséhez (mind a hallgatók, mind a személyzet körében), a fenntarthatósági kérdésekkel kapcsolatos kutatási tevékenységekhez. Megemlítik továbbá a külső kapcsolatokat is, mint például a nyilvánosságot célzó programokat és a külső szereplőkkel (civil szervezetekkel/iparral és más egyetemekkel) való partnerséget (Wright, 2004).

A felsőoktatási intézmények ilyen jellegű kezdeményezései és tevékenységei összesen nyolc különböző területen zajlanak (Lozano et al., 2015; Málovics, Juhász, Haj-

du & Gyarmati, 2016): oktatás, közösségi szerepvállalás/ megvalósítás, kutatás, intézményi keretrendszer, egyetemi működés, egyetemi tapasztalatok, valamint értékelés és jelentéskészítés. A fenntarthatóság különböző aspektusai alapján is kategorizálhatók ezek: környezeti, gazdasági, társadalmi/kulturális és intézményi/oktatási/politikai (Aleixo et al., 2018). Amint a következő bekezdésekből kiderül, e szempontok közül több is megjelenik a felsőoktatás és a fenntarthatóság kapcsolatára összpontosító legújabb tudományos szakirodalomban, ezek közül mutatunk be néhány példát.

Ami az oktatás funkcióját illeti, Rieckmann (2012) például azzal érvel, hogy a felsőoktatási intézmények egyik fő feladata a hallgatók fenntarthatósággal kapcsolatos kulcskompetenciáinak fejlesztése. Így közvetlenül befolyásolhatják hallgatóik szemléletét, és közvetve alakíthatják a jövő társadalmát (Rieckmann, 2012). Balsiger (2015) szerint az egyetemeknek kiemelt szerepük abban van, hogy transzdiszciplináris tanulási lehetőségeket biztosítanak. Tanulmánya bemutatja, hogy a felsőoktatási intézmények a fenntarthatóságot és az ökológiai tudatosságot projektalapú tanulással segíthetik elő, amelynek révén a hallgatók kvázi döntéshozóként több nézőpontból is megérthetik a téma komplexitását. A tanulás mélyebb formája akkor jön létre, amikor a hallgatók transzdiszciplináris tudást mozgósítanak olyan döntéshozatali helyzetekben, amelyeket bizonytalanság, korlátozott tudás, valamint idő- és költségvetési korlátok jellemeznek (Balsiger, 2015).

A jövő iránti etikai és erkölcsi felelősségvállalás szintén kiemelkedő téma a felsőoktatásról és a fenntarthatóságról szóló tudományos diskurzusban. Monteiro és munkatársai (2019) a mérnökképzésre összpontosítva hangsúlyozzák a felsőoktatás szerepét a hallgatók etikai érzékenységének és jövőre fókuszáló kompetenciáinak fejlesztésében, amelyek által az intézmények hozzájárulhatnak az igazságosabb és fenntarthatóbb jövő építéséhez. Mindazonáltal a felsőoktatás gyakran elmarad ezektől az ambiciózus céloktól, mivel az etikai oktatás nem megfelelően integrálódik a tantervbe, és a hallgatók aktív bevonása helyett a tananyag passzív befogadásán alapul (Monteiro, Leite & Rocha, 2019).

Ahogy fentebb említettük, egy másik terület, ahol a felsőoktatási intézmények előmozdíthatják a fenntarthatóságot, a közösségi kapcsolatépítés. Yanez és munkatársai például (2019) a felsőoktatás (különösen a STEM-oktatás) alternatív jövőképét mutatják be, amelyben a tanulás és a problémamegoldás szorosan kapcsolódik a konkrét helyi terekhez a maguk anyagi valóságában és az ezzel kapcsolatos társadalmi környezethez. Az oktatásnak ez a formája képessé teszi a hallgatókat arra, hogy elképzeljék egyéni és kollektív jövőjüket, és cselekvő, hatást gyakorló szereplőkké váljanak saját közösségeikben (Yanez, Thumlert, de Castell & Jensen, 2019).

Málovics és munkatársai (2016) az egyetemek környezeti fenntarthatóságához kapcsolódó szervezeti gyakorlatában vizsgálják a fenntarthatóság makroszintű megközelítéseinek megjelenését: egyik oldalról annak a „reform” megközelítésnek nyomait, amely alapján a kör-

nyezeti problémák kezelhetők a jelenlegi gazdasági és társadalmi rendszerek kiigazításával, másik oldalról a „radikális” nézőpont nyomait, amely alapján a jelen gazdasági és társadalmi berendezkedést meg kell változtatni. A Szegedi Tudományegyetem zöldítési gyakorlatát elemző kutatásukban értelmezésük alapján az egyetem (sok szempontból progresszív, aktív) gyakorlata inkább a fenntarthatóság reformmegközelítéséhez és eszközrendszeréhez közelít, és nagy valószínűséggel a tágabb környezet fenntarthatóságához kapcsolódó elvárásainak felel meg. A vizsgálat azt is jól példázza, hogy az egyetemek gyakorlata radikális perspektívából is vizsgálható (bár az elemzések nagyobb része inkább a status quo vagy a reform álláspont felől közelít).

A felsőoktatási intézmények mint a fenntarthatóság bajnokai?

Mindezen pozitív példák ellenére a szakirodalomból kirajzolódó kép továbbra is azt mutatja, hogy a felsőoktatási intézmények nem feltétlenül foglalkoznak mélyen és komplex módon a fenntarthatósággal (Mulá et al., 2017). A kutatások azt sugallják, hogy ezek az intézmények az esetek nagy részében ugyan nyújtanak valamilyen betekintést a fenntarthatóság témakörébe, de a fenntarthatatlan üzleti gyakorlatokhoz kapcsolódó valódi, mélyebb kérdések és kihívások tárgyalását inkább elkerülik.

A szakirodalom több olyan tényezőt is feltárt, amelyek megakadályozzák a fenntarthatóság szisztematikus integrációját a felsőoktatásban. Először, Leal Filho (2011) szerint a felsőoktatási intézmények kezdeményezéseinek hiánya a fenntarthatóság fogalmával kapcsolatos téves elképzelésekből ered (úgy vélik, hogy a koncepció túlságosan elvont és komplex, és nincs kapcsolata más tudományterületekkel). Másodszor, számos tanulmány említi az oktatók, hallgatók, alkalmazottak és vezetők elkötelezettségének, tudatosságának, érdeklődésének és részvételének hiányát (Naeem & Peach, 2011; Waas et al., 2012; Bizerril et al., 2018; Géring, 2014), hangsúlyozva, hogy a felsőoktatási intézményekben a fenntarthatósági kezdeményezések sikere nagymértékben függ a felső vezetés és az érintettek támogatásától Harmadszor, Verhulst és Lambrechts (2015) a fenntarthatóságban jártas szakértők és munkavállalók hiányáról írnak: a legtöbb oktatónak kevés speciális ismerete van a fenntarthatóságról, az egyetemi alkalmazottak többsége pedig soha nem részesült képzésben a témában, és nem érzi magát komfortosan a fenntarthatósággal kapcsolatos diszciplináris kérdésekben (Naeem & Peach, 2011). A releváns szakértelem hiányához kapcsolódva mások a változásokkal szembeni ellenállást említik (Waas et al., 2012). Egyes egyetemi érdekeltek nem akarják a változást, mások pedig a fenntarthatóságot elméleti modellnek tekintik gyakorlati relevancia vagy megvalósítás nélkül, vagy a felülről lefelé irányuló fenntarthatósági kezdeményezéseket az akadémiai szabadság és hitelesség veszélyeztetésének tekintik. A felsőoktatási intézmények merev diszciplináris struktúrája és konzervatív kultúrája szintén fontos akadályozó tényező lehet (Verhulst & Lambrecht, 2017). Végül, más eredmények szerint az emberi és pénzügyi erőforrások, a finanszíro-

zás hiánya is akadályokat jelent (Naeem & Peach, 2011). A fenntarthatósági kezdeményezések még mindig komoly pénzügyi befektetésekkel járhatnak.

Az üzleti iskolák lehetséges szerepe

A felsőoktatási intézmények közül az üzleti képzőhelyeknek óriási hatásuk lehet a fenntarthatóság előmozdításában, illetve hasonlóan nagy felelősségük lehet annak visszatartásában (Kiss, Veress & Köves, 2021; Csillag, Gering, Györi & Szegedi, 2019). 2022-ben az USA-ban például az összes egyetemi hallgató mintegy húsz százaléka üzleti képzőhelyekre iratkozott be (educationdata.org, 2022), ami az üzleti és menedzsmentoktatást a felsőoktatás legnagyobb egyetemi tudományterületévé teszi (Beusch, 2014). Az üzleti iskolák és a menedzsmentoktatás különböző szintjei fontos szerepet játszanak annak kialakításában, hogy a jövő generációi milyen szemléletben ismerik és tanulják meg az üzleti gyakorlatokat, és elősegíthetik, hogy a jövő felelős vezetői közösen dolgozzanak a fenntartható fejlődésért (Badea, Șerban-Oprescu, Dedu & Piroșcă, 2020), vagy fenntarthatják a nem fenntartható üzleti gyakorlatokat. Egyes kutatások azonban azt sugallják, hogy potenciális nagy hatásuk ellenére az üzleti képzőhelyek lassabban csatlakoznak a fenntarthatósági mozgalomhoz, mint más felsőoktatási intézmények (Barber, Wilson, Venkatachalam, Cleaves, & Garnham, 2014). Amiatt is gyakran éri őket az a kritika, hogy nem igazán sikerült a fenntarthatóságot beépíteni a tantervbe (Landrum & Ohsowski, 2017).

Az üzleti képzőhelyek értékével és szerepével kapcsolatos kritikai hangok nem új keletűek: Veblen (1918) több, mint egy évszázaddal ezelőtt azt állította, hogy az üzleti iskola „összeegyeztethetetlen az egyetem kollektív kulturális céljával”. Az elmúlt húsz évben egyre gyakrabban hangzik el az a bírálat, hogy az üzleti képzőhelyek a profit elsődlegességét hangsúlyozó (ún. *profit first*) mentalitást és az opportunistá viselkedést népszerűsítik hallgatóik körében (Ghoshal, 2005), teljes mértékben a részvényesi értékre és a piaci logikára összpontosítanak, és részben ők felelősek a XXI. század nagy gazdaságitikai botrányaiért (Beusch, 2014). Mások azt vetik az üzleti iskolák szemére, hogy az üzleti élet valós működtetéséhez szükséges ismeretek és az üzleti oktatás révén megszerzett tudás között jelentős szakadékok vannak (Trkman, 2019). Grey (2002) egyenesen a „cinizmus szerződéséről” beszél, ahol a hallgatók és a tanárok egyaránt tudják, hogy az üzleti képzőhelyek által átadott tudás gyakorlatilag használhatatlan. Egyes bírálók az üzleti iskolák kutatási tevékenységét kevésbé relevánsnak vagy éppen haszontalannak tartják (Hitt & Geer, 2012). A képzési programokat pedig az a kritika éri, hogy túlságosan hangsúlyozzák a kemény készségek fontosságát az olyan, a fenntarthatóság szempontjából is fontos értékek kárára, mint a felelősség, az ítéletképeség, a bölcsesség és az erkölcs (Trkman, 2019).

E bírálatok hatására és talán a társadalom, a közvélemény nyomására úgy tűnik, hogy az elmúlt tíz évben az üzleti iskolák tanterveiben általános elmozdulás történt a fenntarthatóság és a felelősségvállalás irányába (Beusch, 2014). Sok üzleti képzőhely felismerte, hogy képzési prog-

ramjait és működését úgy kell átalakítani, hogy megfeleljen a felelősségvállalás és fenntarthatóság változó társadalmi és gazdasági követelményeinek. Példaként az AACSB, az üzleti iskolákat akkreditáló testület is reagált erre a felhívásra: 2013-ban az akkreditációs standardokat frissítették, és kimondták, hogy „a társadalom egyre inkább azt követeli, hogy a vállalatok jobban vállalják a tevékenységük következményeit, nagyobb társadalmi felelősségérzetet mutassanak, és fenntarthatóbb gyakorlatokat alkalmazzanak” (AACSB, 2020, p. 9). Az AACSB a fenntarthatóságot most már tudásterületként azonosítja (AACSB, 2020). Emellett 2007-ben elindult a Principles for Responsible Management Education (PRME) kezdeményezés, amely hat olyan alapelvet deklarált, amelyek a fenntartható menedzsmentoktatásban szükséges értékeket foglalják magukban. 2022-re már több mint 800 üzleti iskola csatlakozott hozzájuk (<https://www.unprme.org/about>).

A fenntarthatóság oktatásban való megjelenése tartalmában és nagyságrendjében is jelentősen eltérhet az egyes üzleti képzőhelyeken (Slager, Pouryousefi, Moon & Schoolman, 2020), és nyilván az is változhat, hogy a fenntarthatóság komplex fogalmát hogyan közelítik meg (lásd Hopwood et al. (2005) csoportosítását). Egyes kutatások szerint érzékelhető előrelépés történt ezen a területen (Lozano et al., 2019), mások hangsúlyozták, hogy még hosszú út áll előttünk (Landrum & Ohsowski, 2017; Badea et al., 2020).

A kutatások azt is mutatják, hogy a fenntarthatósági kérdések legitimitása gyakran vitatott, és a fogalom maga gyakran félreértett és alulértékelt az üzleti iskolák oktatói körében (Slager et al., 2020). Naeem és Neal (2012) azt állítja, hogy bár az oktatók felismerik a fenntarthatósági kérdések fontosságát, nem integrálják azt a megfelelő oktatási források hiánya vagy szkepticizmusuk miatt. Mások azt hangsúlyozzák, hogy a vezető üzleti iskolák meglehetősen régimódiak, és hagyományos pedagógiai modelljükben ritkán jelenik meg az interdiszciplináris integráció, a kísérletezés vagy a reflektív tanulás. A „fenntarthatósági diszciplína” kihívást jelent az üzleti képzőhelyek tanítási gyakorlatának tartalma és módszertana számára egyaránt – ezért interdiszciplinaritásra és pedagógiai innovációra van szükség (Brundiers, Wiek & Redman, 2010). Bár az akkreditációs ügynökségek nyomást gyakorolnak a fenntarthatóság, mint koncepció integrálására, nincsen egyértelmű sikerrecept a tervezésre és a megvalósításra (Slager et al., 2020). Többek között MacVaugh és Norton (2012) szerint sok üzleti képzésben részt vevő hallgató nincs tisztában a fenntarthatóság kérdéseivel, vagy nem érdeklődik irántuk, és nagy a bizonytalanság, a tudatlanság a fenntarthatóság gyakorlati jelentőségével és alkalmazásaival kapcsolatban.

A fenti témákkal kapcsolatban ebben a tanulmányban arra összpontosítunk, hogy a 100 legjobb üzleti iskola hogyan és mit kommunikál a fenntarthatóságról az oktatással kapcsolatos szövegeiben, valamint megvizsgáljuk, hogy a fenntarthatóságról szóló diskurzusuk hogyan kapcsolódik a jövőhöz. A tanulmány következő része részletes áttekintést ad módszertani megközelítésünkről.

Módszertan

E kutatási projekt középpontjában a legjobb üzleti képzések külső online kommunikációja áll. A vezető üzleti iskolák azonosításához a THE World University Ranking listát használtuk, amely a világszerte elfogadott és elismert ranglisták egyike. Az üzleti oktatásra való fókuszunk megfelelően a 2019-es lista „Business and Economics” tématerületi allistájára koncentráltunk (THE, 2019).

Kutatásunkban a képzések weboldalain megjelenő szövegeket tekintettük külső kommunikációnak. Vizsgálatunk korpuszát a felsőoktatási intézmények honlapjainak oktatással kapcsolatos tartalmaiból építettük fel, hogy megnézzük, megjelennek-e a fenntarthatósági kérdések; és ha igen, akkor hogyan. A szövegek elemzése révén nemcsak a fenntarthatósági kérdések fontosságát tudtuk megragadni a külső oktatási kommunikációban, hanem képesek voltunk megkülönböztetni az üzleti iskolák csoportjait a témához kapcsolódó tartalmak és a nyelvhasználat alapján. Így következtetéseket tudunk levonni arra vonatkozóan, hogy van-e erős elkötelezettség – legalábbis kommunikációs szinten – a fenntarthatóság és annak különböző dimenziói iránt, vagy a témát inkább kommunikációs jelképként használják komplex tematizálás és explicit módon hivatkozott értékek nélkül. A kutatás korlátja, hogy nem a konkrét intézményi gyakorlatot – és a konkrét gyakorlatokban megjelenő fenntarthatóság értelmezést – vizsgáljuk, hanem a kommunikációt és a mögötte rejlő értelmezést elemezzük.

Minta és adatgyűjtés

Korpuszunk szövegeit a THE 2019 „Business and Economics” listán szereplő első 100 egyetem üzleti iskolájának és gazdasági tanszékének (a továbbiakban: üzleti iskolák) weboldaláról gyűjtöttük össze. Konkrétan azokat az angol nyelvű oldalakat tekintettük relevánsnak, amelyek az üzleti iskolák oktatási portfólióját mutatják be a nagyközönségnek (azaz BA, MA, PhD-oldalak, általános „tanulmányi” és „akadémiai” oldalak, különböző képzési szintek bevezető leírásai), ezeket hívjuk oktatási szövegeknek. A szövegeket kézzel kellett összegyűjteni a rendkívül változatos honlapstruktúrák miatt. A gyűjtést három kutató végezte egyidejűleg, miután ellenőrizték az adatgyűjtési elvek következetes, egyforma alkalmazását. A honlapok egy részmintájából mindhárom kutató összegyűjtötte a relevánsnak ítélt szövegeket, amelyeket a folyamat validálása és a gyűjtők közötti egyetértés biztosítása érdekében összehasonlítottak. A letöltött szövegek elemzése R-ben történt, a végleges korpusz az alapvető tokenizálás után körülbelül 1,2M (1185626) szót tartalmazott.

Elemzés és értelmezés

Ahhoz, hogy átfogó és nagy felbontású képet kapjunk arról, hogyan kommunikálnak az üzleti iskolák a fenntarthatóságról és a jövőről, vegyes módszertannal végzett szövegelemzést alkalmaztunk (Géring, 2017). A kvantitatív szöveges adatbányászat és a kvalitatív elemzés vegyítése segített abban, hogy nagy mennyiségű szöveges adatot le-

fedjünk és feltérképezzünk, miközben megőriztük a kvalitatív szemlélet értelmezési potenciáját.

Elemzésünkben az üzleti iskolák fenntarthatósággal kapcsolatos nyelvhasználatát vizsgáltuk különböző szemszögből. Először szószintű vizsgálatot végeztünk, amely az adott téma és jelenség általános fontosságának mutatója lehet. Ennek megfelelően megvizsgáltuk a fenntarthatóság és négy másik – szakirodalomból származó – kapcsolódó kifejezés („felelősség”, „etika”, „erkölcs”, „érin-tett”) megjelenését az összegyűjtött szövegekben. Ezután figyelmünket a fenntarthatósággal közvetlen kapcsolatban álló kifejezésekre (bigramokra) összpontosítottuk. Ez feltárhatja egy adott téma – esetünkben a fenntarthatóság – különböző dimenzióinak jelzett tartalmát és konnotációit. Ami a jövő kifejezést illeti, hasonló sorrendet követtünk, hogy megértsük nyelvi, szemantikai szerepét a korpuszban.

Elemzésünkben adatvezérelt módon szerettünk volna elindulni, ezért klaszterelemzést alkalmaztunk oly módon, hogy a klaszterek alapját a fenntarthatósággal kapcsolatos nyelvhasználat konkrét és megkülönböztethető mintái képezték. Ez az elemzési stratégia lehetővé tette számunkra, hogy a 100 magasan rangsorolt üzleti képzőhelyet három különböző csoportra osszuk, és megvizsgáljuk a csoportok intézményi jellemzőit. Ezen túlmenően a csoportok között a jövővel kapcsolatos nyelvhasználatukban is különbségeket tudunk kimutatni. Ily módon össze tudtuk kapcsolni a fenntarthatósággal való azonosulást (vagy annak hiányát) és a jövőorientáltság jellemzőit a vezető üzleti iskolák külső oktatási kommunikációjában.

Végezetül megnéztük, hogy azokban az esetekben, ahol az intézményi szövegekből hiányzik a fenntarthatóság kifejezés, szerepel-e a helyén valami más, azzal ekvivalensnek tekinthető. Ehhez az úgynevezett ’szóbeágyazás’ módszert alkalmaztuk (Levy et al., 2015). Ennél a módszernél feltételezzük, hogy minden szó leírható a többi szóval való kapcsolatai mezőjében, egy matematikai vektorként. Azok a szavak, amelyek sűrűn szerepelnek együtt hasonló vektort kapnak, azaz közelebb vannak egymáshoz, míg amelyek nem, azok távolabb. A korpuszt két csoportra osztottuk, az egyik csoportot a fenntarthatóságot explicit módon említő iskolák szövegei alkották, a másik csoportot pedig azok az intézményi szövegek, amelyek nem használták ezt a szót (bármilyen formában). Majd mindkét csoportra külön-külön PPMI (Positive Pointwise Mutual Information) szóbeágyazást konstruáltunk, a beágyazás dimenzióiként ugyanazt az 1200 szót használva (lásd a 3. ábrán és 2. mellékletben). Így abban a csoportban, ahol említik a fenntarthatóság kifejezést megkaphattuk hozzá legközelebbi (koszinusz hasonlóságban) szavakat, ami lehetővé tette a kifejezés szemantikai szomszédságának feltérképezését. Ez alapján abban a csoportban is, ahol nem jelent meg ez a kifejezés, a közös dimenziók miatt meg lehetett keresni a ’helyét’, tehát azokat a szavakat, amelyek a környezetében lennének, ha ott lett volna a kifejezés. Így, ha a fenntarthatóság kifejezésnek vannak funkcionális megfelelői a szövegben (valami hasonló koncepció csak más szóval kifejezve), akkor ezek valamelyike lenne az.

A módszertan bár lehetőséget ad a fenntarthatóság kifejezés és koncepció használatának vizsgálatára, ugyanakkor mivel a szövegek (és szavak) szintjén vizsgálódik, nem alkalmas a tényleges intézményi cselekvések, valamint az üzleti iskolák átfogó kommunikációs paradigmájának elemzésére és értékelésére.

Eredmények

Az öt kérdés szószintű elemzése

Annak érdekében, hogy általános képet kapjunk az öt fő fenntarthatósággal kapcsolatos témáról („felelősség”, „fenntarthatóság”, „etika”, „érintettek”, „erkölcs”), egy szószintű elemzéssel kezdtük, amely az üzleti iskolák oktatási szövegeiben szereplő kulcsszavak előfordulását vizsgálta. Amint az 1. táblázatban látható, a „fenntarthatóság” és a „felelősség” a leggyakrabban említett témák az öt közül, azonban mindkét esetben viszonylag nagy számban vannak olyan intézmények, amelyek nem használják ezeket a kifejezéseket.

1. táblázat

Az öt téma jelenléte a korpuszban

Kifejezés	A kifejezés gyakorisága	Intézmények száma, ahol előkerül a szó
Felelősség	376	85
Fenntarthatóság	567	79
Etika	399	76
Érintettek	247	61
Erkölcs	24	10

Forrás: saját szerkesztés

Az „etika” gyakorisága közel áll a „felelősség” gyakoriságához, ami arra utal, hogy az üzleti életben az etikai kérdések széles körben szerepelnek, míg látható, hogy az „érintettek” kérdése kevésbé fontos, és az „erkölcs” szinte teljesen hiányzik a legjobb üzleti iskolák oktatási programjainak leírásaiból. Mivel a fenntarthatóság kifejezés a legelterjedtebb az említett öt kifejezés közül, azaz a legnagyobb szóhasználati gyakorisággal rendelkezik, úgy döntöttünk, hogy a mélyebb megértés érdekében részletesebben megvizsgáljuk a fenntarthatósággal kapcsolatos nyelvhasználatot.

A fenntarthatósággal kapcsolatos nyelvhasználat

Vizsgálatunk következő fázisaként tehát kimondottan a „fenntarthatósággal” kapcsolatos nyelvhasználatra összpontosítottunk. Ehhez kategorizáltuk a fenntarthatóság említéseit más szavakkal együtt (bigramként, azaz két szóból álló kifejezéseként) aszerint, hogy a fenntarthatóság mely területére utalnak. Amint a 2. táblázat mutatja, e bigramok között négy fenntarthatósági szempont volt azonosítható: környezeti, gazdasági, társadalmi, általános (azaz tág értelemben vett fenntarthatóság). A kategorizálás nem csak a bigramokon, hanem azok környező kontextusán is alapult, és a kategóriacímeket legalább két kutató ellenőrizte a téves azonosítás kiszűrése érdekében.

A fenntarthatósággal együtt járó különböző fogalmakat vizsgálva szembevetendő a gazdasági dimenzió kiemelkedő szerepe a környezeti és társadalmi dimenzióhoz képest. Egy másik érdekes eredmény a fenntarthatósággal kapcsolatos nagyon általános kifejezések széles körű használata. Ez még jobban megmutatkozik, ha megnézzük ezeknek a bigramoknak a gyakoriságát a szövegkorpuszban (1. ábra).

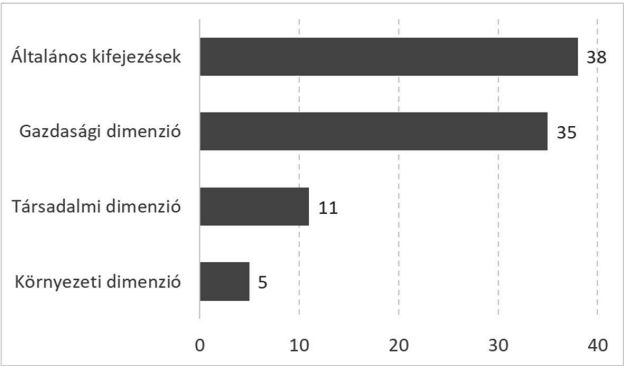
2. táblázat

A fenntarthatósággal kapcsolatos bigramok négy csoportja a korpuszban

Környezeti dimenzió	Gazdasági dimenzió	Szociális dimenzió	Általános kifejezések
környezeti fenntarthatóság	fenntartható üzlet	egészségügyi fenntarthatóság	fenntartható fejlődés
fenntartható energia	üzleti fenntarthatóság	társadalmi fenntarthatóság	fenntarthatósági kihívások
a környezet fenntarthatósága	fenntartható finanszírozás		fenntarthatósági kérdések
	fenntartható növekedés		fenntartható változás
	fenntartható befektetés		menedzsment fenntarthatósága
	fenntartható vállalkozás		vállalati fenntarthatóság
	fenntartható vállalkozói szellem		fenntartható érték
			fenntartható megoldások
	fenntartható banki tevékenység		fenntartható jövő
	nyereség fenntarthatósága		fenntarthatósági jelentés
	fejlesztés fenntarthatósága		fenntarthatósági megfontolások
	fenntartható stratégia		fenntarthatósági tanulmányok
			fenntarthatóan cselekedni
			globális fenntarthatóság

Forrás: saját szerkesztés

1. ábra
A fenntarthatóságot említő intézmények száma – a négy dimenzióban (n=100)



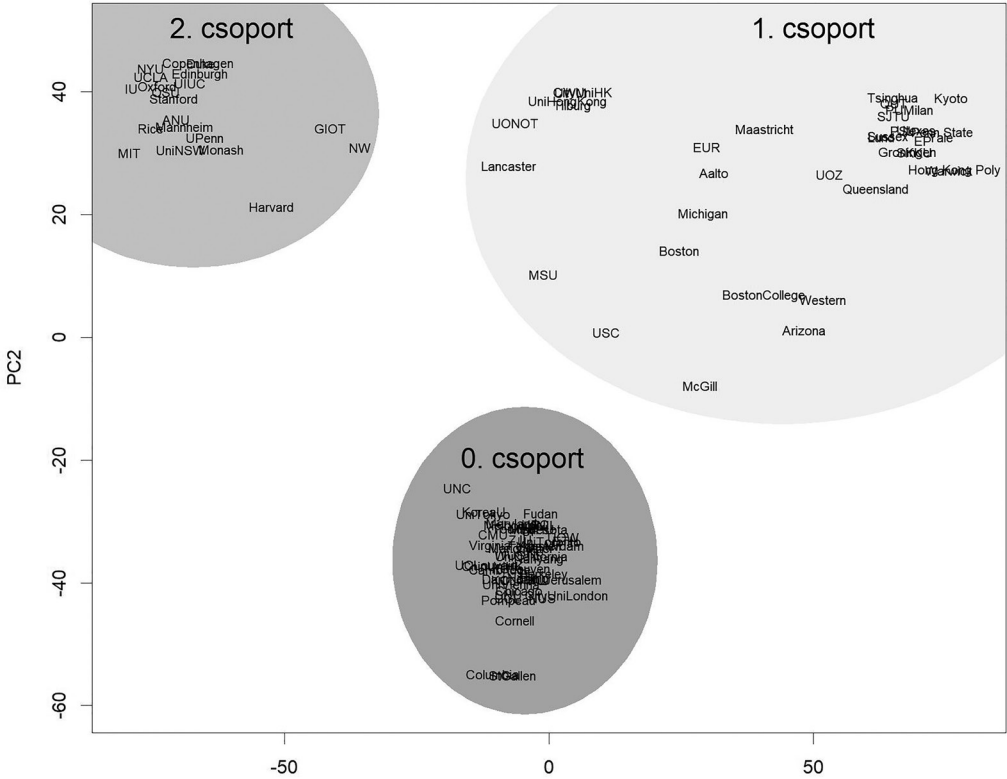
Forrás: saját szerkesztés

A „fenntarthatósággal” kapcsolatos intézményi nyelvhasználati stratégiák

A fenntarthatósággal kapcsolatos nyelvhasználat négy dimenziója szerint végzett hierarchikus klaszterelemzés a felsőoktatási intézmények három különböző csoportját tárta fel, amint azt a 2. ábra mutatja (az adatok projekciójával az első két főkomponensre). Az összes intézmény besorolását a rövidített nevek feloldásával együtt lásd a 4. mellékletben.

Az eredeti négy dimenzióval való korrelációk azt mutatták, hogy a PC1 a gazdasági és az általános fenntarthatósághoz kapcsolódik, míg a PC2 a környezeti dimenzióhoz is közel áll (lásd az 1. melléklet). A 3. táblázat a fenntarthatóság adott szempontjait említő intézmények százalékos arányát mutatja az egyes csoportokban, tehát a 0% azt jelenti, hogy a csoportba tartozó egyik intézmény sem említett egy adott típusú fenntarthatóságot, a 100% pedig azt, hogy minden csoportba tartozó említette.

2. ábra
A felsőoktatási intézmények relatív helyzete a fenntarthatósággal kapcsolatos nyelvhasználat alapján (n=100)



Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat
A fenntarthatósággal kapcsolatos bigram típusok említési aránya a három intézményi csoportban (%)

	Környezeti dimenzió	Gazdasági dimenzió	Szociális dimenzió	Általános kifejezések
0. csoport	6,7%	2,2%	4,4%	0,0%
1. csoport	5,7%	40,0%	22,9%	100,0%
2. csoport	0,0%	100,0%	5,0%	15,0%
Összes	5,0%	35,0%	11,0%	38,0%

Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábra alsó középső csoportjában (0. csoport) található felsőoktatási intézmények szinte soha nem említik a fenntarthatóságot, a jobb felső csoport (1. csoport) a fenntarthatósági szempontok szélesebb körét említi, bár az általános kifejezések dominálnak, míg a bal felső csoport (2. csoport) egyértelműen a gazdasági fenntarthatóságra összpontosít.

A csoportok intézményi jellemzői

A fentiekben azonosított három csoport átlagos rangjában (a THE World University Ranking alapján, lásd fentebb) egyértelmű különbségek mutatkoznak, és a rangsorok eloszlása is eltérő (4. táblázat). A csoportok rangsorainak összehasonlítására szolgáló nem-paraméteres Mann-Whitney rangeszt szignifikáns különbséget mutat az 1. és a 2. csoport között ($W = 188$, a Bonferroni-korrigált p -érték $0,014$), de a többi párosítás között nem. A gazdasági fenntarthatóság csoportjában (2. csoport) a felsőoktatási intézmények átlagos rangja $35,4$, ami azt jelenti, hogy ez a legmagasabb rangú csoport. Továbbá, ha megnézzük a rangok eloszlását ebben a csoportban (lásd 3. melléklet), egyértelmű, hogy a legmagasabb rangú felsőoktatási intézmények itt felülreprezentáltak. A második helyen az a csoport (0. csoport) áll, amelynek iskolái nem (vagy csak nagyon ritkán) használtak fenntarthatósági kifejezéseket az oktatási honlapjaikon. Ez a csoport sokkal változatosabb a tagok rangját tekintve. Ebben a csoportban vannak intézmények a THE ranglista tetejéről és aljáról is. A fenntarthatóságot meglehetősen általánosan kezelő csoport (1. csoport) átlagos rangja $59,5$ (ami a legrosszabb helyezést jelenti). Mindazonáltal ez nem jelentősen rosszabb, mint a 0. csoport, és az iskolák helyezései kevésbé változatosak itt, mint abban a csoportban.

4. táblázat

Az intézmények száma és átlagos rangja csoportok szerint

Csoport	Felsőoktatási intézmények száma	Átlagos rang
0. csoport	45	51,8
1. csoport	35	59,5
2. csoport	20	35,4

Forrás: saját szerkesztés

A csoportok közötti másik jellemző különbség a felsőoktatási intézmények regionális összetételével kapcsolatos, amint az az 5. táblázatban látható. A 0. csoport összetétele megegyezik a minta általános összetételével, ami azt jelenti, hogy nem kontinens-függő sajátosság, hogy mely felsőoktatási intézmények említik a fenntarthatósági kérdéseket és melyek nem. Nyugat-Európa felülreprezentált az 1. csoportban, azaz a túlnyomórészt általános fenntarthatósági kérdéseket említő iskolák nagyobb valószínűséggel európaiak, mint a többi csoport. A 2. csoportban az észak-amerikai iskolák magasabb, a kelet-ázsiai iskolák pedig alacsonyabb arányban jelennek meg az általános összetételhez képest. Ez azt is jelenti, hogy a 2. csoportban egyetlen ázsiai felsőoktatási intézmény sem található, így elmondhatjuk,

hogy ha az ázsiai üzleti iskolák egyáltalán említést tesznek fenntarthatósági kérdésekről, akkor azt nem a gazdasági fenntarthatósággal összefüggésben teszik.

5. táblázat

A felsőoktatási intézmények kontinensek szerinti megoszlása az egyes csoportokban

Csoport	Ausztrália	Kelet-Ázsia	Észak-Amerika	Nyugat-Európa	Összesen
0. csoport	2%	24%	42%	31%	100%
1. csoport	6%	20%	34%	40%	100%
2. csoport	15%	0%	65%	20%	100%
Összesen	6%	18%	44%	32%	100%

Forrás: saját szerkesztés

A jövő tematizálása a három csoporton belül

A három intézményi csoport nemcsak a fenntarthatósággal kapcsolatos nyelvhasználat és az intézményi jellemzők alapján különbözik egymástól, hanem abban is, hogyan tematizálják a „jövőt” oktatási szövegeikben. Ennek illusztrálására a három csoport esetében külön-külön megvizsgáltuk az összes bigramot, amely a „jövő” szó valamelyik változatát tartalmazza, majd kiválasztottuk azokat, amelyek az adott csoportban viszonylag gyakoriak, és egyben az adott csoportra nézve egyediek is (vagyis csak az adott csoportban fordulnak elő, a másik két csoportban nem). E csoportspecifikus bigramok alapján az egyes csoportok jövőhöz való viszonyulását is le tudjuk írni (6. táblázat).

Ha megnézzük azokat a jövővel kapcsolatos kifejezéseket, amelyek csak a 0. csoportban jelentek meg (melynek tagjai a fenntarthatóságot szinte egyáltalán nem említeték), láthatjuk, hogy ezek a jövővel kapcsolatos aktív, de egyéni hozzáállást sugallnak, és arra összpontosítanak, hogy a hallgatók a jövő sikeres üzleti vezetőivé váljanak (6. táblázat).

Annak a csoportnak a jövőre vonatkozó bigramjait vizsgálva, ahol a felsőoktatási intézmények főként általános fenntarthatósági kifejezéseket használnak (1. csoport), azt látjuk, hogy az előző csoporthoz képest itt az igék passzívabb hozzáállást sugallnak a jövővel kapcsolatban (6. táblázat). Néhány bigram azonban egyértelműen pozitív érzelmi töltetű, míg a jövővel kapcsolatos kifejezések kevésbé nyilvánvalóan gazdasági jellegűek, mint az előző csoportnál láttuk.

A harmadik csoport, ahol a tagok kifejezetten a fenntarthatóság gazdasági aspektusaira hivatkoznak (2. csoport), ismét megkülönböztethető a jövővel kapcsolatos nyelvhasználat tekintetében (6. táblázat). Ennek a csoportnak az attitűdje ismét aktívnek mondható, és itt – valószínűleg a fenntarthatóság gazdasági fókuszával összefüggésben – a jövő is kimondottan gazdasági jelleggel bír. Érdemes azonban azt is megemlíteni, hogy ezek a kifejezések nem kifejezetten egyénekre vonatkoznak, mint a 0. csoport esetében.

6. táblázat

A jövő kifejezéssel együtt járó bigramok a három csoport esetében

1. Csoport			2. Csoport			3. Csoport		
Jövővel kapcsolatos bigramok	Szövegbeli gyakoriság	Felsőoktatási intézmények száma	Jövővel kapcsolatos bigramok	Szövegbeli gyakoriság	Felsőoktatási intézmények száma	Jövővel kapcsolatos bigramok	Szövegbeli gyakoriság	Felsőoktatási intézmények száma
globális jövő	8	6	jövő nemzedékek	5	5	a jövőre gyakorolt hatás	5	3
jövőbeli munka	7	2	fényes jövő	5	3	jövőbeli szervezet	5	3
jövő létrehozása	6	3	jövőbeli tendenciák	4	3	kitalálni a jövőt	4	1
a vállalat jövője	6	3	fenntartható jövő	4	4	a jövő fejlesztése	4	4
jövő átalakítása	6	3	jövőorientált	4	2	a pénzügy jövője	4	3
a jövő vezetői	6	5	jobb jövő	4	3	előremutató jövő	4	2
pénzügy jövője	5	3	felkészülés a jövőre	3	3	jövő előkészítése	4	4
menedzsment jövője	5	2	jövőbeli állapot	3	2	marketing jövője	4	1
a jövő felkarolása	5	2	megérteni a jövőt	3	2	jövőkép	3	3
jövőre való képzés	4	4						
készen állni a jövőre	4	2						
jövővel kapcsolatos kihívások	4	1						

Forrás: saját szerkesztés

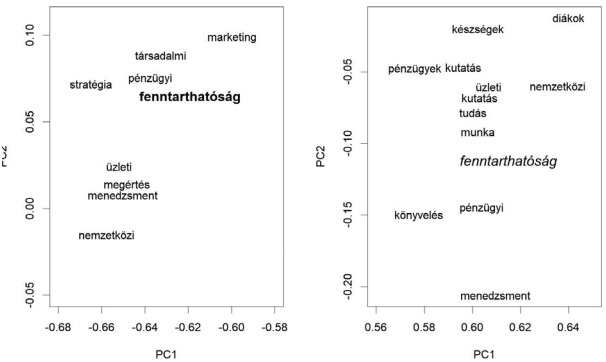
Fenntarthatósággal kapcsolatos szavak és témák a három csoportban

A szakirodalom alapján biztosak voltunk abban, hogy a fenntarthatósági kérdések szöveges megjelenítésében a „fenntarthatóság” szónak valamilyen formában szerepelnie kell, de annak érdekében, hogy észrevegyük, ha a fenntarthatóság szó helyett valami más kifejezést használnak a témában az intézmények, szóbeágyazási módszert alkalmaztunk (Levy et al., 2015). Ahogy a módszertanál részletesebben is bemutattuk, a korpuszt két csoportra osztottuk, az egyik csoportot a fenntarthatóságot explicit módon említő iskolák alkották, a másik csoportot pedig azok az iskolák, amelyek nem használták ezt a szót (semmilyen formában). Mindkét csoportra készítettünk egy szóbeágyazási modellt, ugyanazokra a kifejezésekre alapozva (ezek egymáshoz való helyzetét, kapcsolatát, a szövegekben való együttjárását véve figyelembe). Így abban a szövegcsoporthoz, ahol használják a „fenntarthatóság” kifejezést, megkaphattuk a hozzá közel eső szavakat (3. ábra bal oldali rész, a fenntarthatóság kifejezés, ami valóban jelen van a szövegekben). Abban a csoportban pedig ahol hiányzott maga a kifejezés, megkereshettük a helyét (a kapcsolódó szavak környezete alapján – 3. ábra jobb oldali rész, a fenntarthatóság kifejezés, ami a másik csoport modellje alapján ott lenne, de valójában nem jelenik meg a szövegekben). Így, ha az utóbbi esetben ezekben a kapcsolódó szavakban találtunk volna valami hasonló koncepciót tartalmazó kifejezést, akkor el lehetett volna mondani, hogy azt használják a fenntarthatóság szó helyett az üzleti iskolák. Ilyen szavaknak azonban nem találtuk nyomát,

ráadásul a szomszédos szavak mindkét csoportban jelenésükben és témájukban nagyon hasonlóak voltak. Így arra a következtetésre jutottunk, hogy azok a felsőoktatási intézmények, amelyek nem használják a „fenntarthatóság” szót, nem helyettesítik azt valamilyen más, funkcionálisan egyenértékű kifejezéssel sem.

3. ábra

A fenntarthatósághoz (bal oldali panel) vagy annak becsült pozíciójához (jobb oldali panel) közeli szavak



Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrán látható első két főkomponens dimenzió (PC1 és PC2) csak szemléltető célt szolgál. Ezen ábrák létrehozásához a koszinuszos szóhasonlóságokat az 1200 dimenziós beágyazás szemantikai térben számoltuk ki (lásd a 2. mellékletet).

A négy fenntarthatósággal kapcsolatos téma („felelősség”, „etika”, „érintettek”, „erkölcs”) relatív gyakorisága a három csoportra vonatkozóan (7. táblázat) megerősítette a szóbeágyazások eredményeit. Bár egyes felsőoktatási intézmények a fenntarthatóság helyett ezeket a szavakat használhatták hasonló tartalmú kérdések tárgyalására, de az oktatási szövegek nagy általánosságban nem erre utalnak.

7. táblázat
Témák valószínűségei csoportok szerint – Egy témát a felsorolt kulcsszó és a kapcsolódó formái adnak meg

Szó	0. csoport	1. csoport	2. csoport
Felelősség	0,053%	0,046%	0,057%
Etika	0,055%	0,057%	0,049%
Érintett fél	0,024%	0,047%	0,027%
Erkölcs	0,003%	0,003%	0,004%

Forrás: saját szerkesztés

A fenti adatok tehát azt mutatják, hogy ha a felsőoktatási intézmények a fenntarthatóságról beszélnek, akkor kifejezetten a „fenntarthatóság” szót alkalmazzák (vagy annak valamely alakját), így nem gyengítette eredményeink megbízhatóságát, hogy csak erre a kulcsszóra fókuszáltunk.

Következtetések és záró megjegyzések

Tanulmányunk utolsó része a fenti empirikus elemzés különböző szempontjait kapcsolja össze, valamint tágabb társadalmi kontextusba helyezi az eredményeket. A következő rész felépítése összhangban van ezzel a céllal: először összefoglalja eredményeinket, majd koherens értelmezési mintákba rendezi azokat. Ezt követően magyarázatot kínál arra, miért ezek a mintázatok jellemzik a legjobb üzleti iskolák online kommunikációját.

Az eredmények összekapcsolása és értelmezése
Az üzleti képzőhelyek online kommunikációjának elemzése rámutatott arra, hogy ezek az intézmények meglehetősen sajátos, és számunkra meglepő módon viszonyulnak a fenntarthatóság témájához. Az intézmények egy része egyszerűen egyáltalán nem kommunikál a fenntarthatóságról az oktatásról szóló szövegeiben. Ez meglehetősen furcsa, tekintve, hogy a kérdés tisztán gazdasági szempontból is nagy jelentőségű. Más intézmények kommunikálnak ugyan a fenntarthatóságról, de nem a várt módon. A fenntarthatóságról szóló diskurzust ugyanis stratégiai módon keretezik, így a lehetséges felelősségi köröket olyan mértékben leszűkítik, hogy az vagy értelmetlen, vagy csak a gazdasági dimenzióban értendő. A következő bekezdések ezeket a pontokat részletesebben kifejtik.

Az intézmények első csoportjában (0. csoport) nem található meg a fenntarthatóság kifejezés az oktatással kapcsolatos online kommunikációban. Ez a látszólagos hiány annyira meglepő volt, hogy feltételeztük, hogy vannak alternatív kifejezések, vagy más módjai annak, hogy

a fenntarthatóságról beszéljünk anélkül, hogy ténylegesen használnánk a konkrét szót. Számítógépes szövegelemzési technikák segítségével meg tudtuk határozni, hogy hol kellene a fenntarthatóságnak szerepelnie ezeknek az üzleti iskoláknak a tartalmában, figyelembe véve a kifejezés körüli konnotációs teret (azaz a fenntarthatóság szóhoz kapcsolódó kifejezések terét) más szövegekben. Ennek az elemzési eljárásnak az eredménye azt mutatta, hogy a fenntarthatóságot nem helyettesítik más kifejezések. Más szóval, a legjobb üzleti iskolák jelentős része tényleg nem kommunikál a fenntarthatóságról a tanítási és tanulási tartalmaikban. Természetesen, tekintettel arra, hogy kutatásunk a nyilvánosan elérhető szöveges adatokra összpontosított, nem vonhatjuk le azt a következtetést, hogy ez tükrözi a tényleges oktatási gyakorlatukat. Mindazonáltal azt mégis megállapíthatjuk, hogy nem tartják elég fontosnak ezt a témát ahhoz, hogy nyilvánosan megemlítsék és/vagy hangsúlyozzák. Mivel ezek az intézmények az üzleti iskolák nemzetközi hierarchiájának csúcán állnak, más intézmények számára is referenciapontként, valamint szervezeti mintaként szolgálnak. A jelen és a jövő iránti felelősségvállalás hiánya meglehetősen elbizonytalanító, tekintve, hogy ezek az intézmények közvetlenül (más intézmények számára modellként szolgálva) vagy közvetve (a globális gazdaság számára üzleti vezetőket képezve) milyen nagy hatással lehetnek a globális társadalomra és gazdaságra.

Van egy másik klaszter (2. csoport), amely azokat az üzleti iskolákat tartalmazza, amelyek használják ugyan a fenntarthatóság kifejezést, de elsősorban a kifejezés gazdasági dimenzióját hangsúlyozzák. Ezzel a gazdasági szemlélettel kapcsolatban három altémát azonosíthatunk: egyes üzleti iskolák a gazdasági szereplők (vállalkozások, vállalatok stb.) általános fenntarthatóságát hangsúlyozzák vagy a növekedés fenntartására, vagy a vállalkozások fejlesztésének fenntartható módjaira összpontosítanak. Továbbá, több esetben a fenntarthatóság tisztán pénzügyi kérdésként jelenik meg, amely olyan kifejezésekhez kapcsolódik, mint a nyereség, a befektetés és a finanszírozás. A társadalmi és környezeti fenntarthatóság szempontjainak kihagyása azt a benyomást kelti, hogy a gazdasági fenntarthatóság a legfontosabb dimenzió, és a vállalatoknak (és a jövőbeli üzleti vezetőknek) elsősorban a gazdasági növekedésre kell összpontosítaniuk. Ez a hiátus, vagyis a társadalmi és környezeti szempontok hiánya meglehetősen markáns jellemzője ennek a klaszternek, ami arra a következtetésre vezet, hogy ezek az üzleti iskolák még mindig szűk értelemben fogalmazzák meg a fenntarthatóság fogalmát, és nagyon valószínű, hogy a jövő üzleti vezetőit is ebbe az irányba képzik.

Az utolsó klaszter (1. csoport) nagyon érdekes, mert az online kommunikációjukban a fenntarthatósággal kapcsolatban homályosan fogalmaznak. Ezek az intézmények ugyan kommunikálnak a fenntarthatóságról, de a fogalmat pontatlanul és kétértelműen használják. A fenntarthatóságot általában általános kifejezésekhez (például érték, megoldás, változás) kapcsolják, amelyek rugalmasak és nyitottak abban az értelemben, hogy különböző kontextusokban megváltoztathatják jelentésüket. Emiatt

különös gondot fordítottunk annak a tágabb konnotációs kontextusnak a körülhatárolására, amelyben a fenntarthatóság ebben a klaszterben megjelenik. A fenntarthatóság szemantikai kontextusát közelebbről megvizsgálva (a szöveges beágyazottság elemzésén keresztül) úgy tűnik, hogy a fenntarthatósághoz szorosan kapcsolódó kérdések is inkább a gazdasági dimenziót hangsúlyozzák, mint a társadalmi vagy környezeti kérdéseket. Ily módon a fenntarthatóság többé-kevésbé üres jelképpé válik, amelyet az üzleti iskolák felhasználhatnak szervezeti marketingtevékenységük során. Ezek az intézmények jól ismerik az érintettek elvárásait, és hajlandók a fenntarthatóságról kommunikálni az oktatással kapcsolatos szövegeikben. A kommunikáció módja azonban nem lép túl a felszínes és általános szinten, és gyakran nem több a túlnyomórészt gazdasági szemléletmód díszítésénél.

Tágabb társadalmi kontextus

A fent tárgyalt mintázatoknak két lehetséges olvasata van. Az egyik a „megértőbb” megközelítés az üzleti képzőhelyek, mint olyan intézmények felé, amelyek megpróbálnak megbirkózni a missziós túlterheltség kihívásával. A másik kritikusabb, azt hangsúlyozza, hogy az üzleti iskolák hozzájárulnak a neoliberális világnézet fenntartásához és a globális menedzserkapitalizmus olyan formájának tovább éléséhez, amely káros a társadalmi és környezeti fenntarthatóságra.

Először is, a kevésbé kritikus szemlélet alapján úgy érvelhetünk, hogy az üzleti képzőhelyek „nyitott intézmények” (Scott, 2003), és folyamatosan igyekeznek megfelelni az érintettek elvárásainak. Mivel számos különböző érintettel rendelkeznek, akik ráadásul eltérő érdekekkel bírnak, ezek az elvárások gyakran ellentmondanak egymásnak, és egyidejűleg különböző irányokba terelik őket. Ezt a jelenséget nevezik a missziós túlterheltségnek (*mission overload*, ld. Brennan & Teichler, 2008), amely gyakran felvetődik a felsőoktatási intézményekkel kapcsolatban. A missziós túlterheltség különösen súlyos lehet az üzleti képzőhelyek esetében, amelyeknek nyitottabbnak, a piaci változásokra érzékenyebbnek, valamint gyakorlatorientáltnak kell lenniük, miközben magas szintű tudományos tevékenységet végeznek. E túlterheltség miatt számos kérdésről próbálnak egyszerre kommunikálni, köztük a fenntarthatóságról is. Ebben a felfogásban tehát a fenntarthatóság viszonylagos hiánya nem feltétlenül azt mutatja, hogy az üzleti iskolák nem tartják fontosnak ezt a kérdést. Inkább arra utal, hogy olyan sok más témával versenyez, hogy egyszerűen elveszik az általános zajban.

Másodszor azonban, ha kritikusabban olvassuk a tanulmányunk eredményeit, akkor azt állíthatjuk, hogy az adatokból egyáltalán nem látható, hogy az üzleti iskolák megpróbálnának letérni a status quo útjáról. Külső kommunikációjuk azt mutatja, hogy folytatják és erősítik a neoliberális világnézetet, és csak a fenntarthatóság azon aspektusait építik be, amelyek összeegyeztethetők ezzel a szemlélettel. Ez az értelmezés összhangban van több olyan szerző következtetésével (lásd alább), akik az olyan témák összefüggéseiről írnak, mint az oktatás, a fenntarthatóság és a jövő.

Bár a felsőoktatás képes lehet pozitívan hozzájárulni egy fenntarthatóbb világ kialakításához, számos szerző hangsúlyozza, hogy jelenleg elsősorban a fogyasztói, neoliberális világképet támogatja (Gayá & Brydon-Miller, 2017). Ahelyett, hogy új gondolkodási utakat nyitna, és alternatívákat keresne a jelenlegi körülményekre, a (felső) oktatás gyakran fenntartja a problémamentes jövőképet (Hicks, 2012). Amsler és Facer (2017) szintén az oktatás neoliberális felfogása felé történő jelentős elmozdulásra hívja fel a figyelmet. Az oktatásnak ebben a formájában a közösségi ügyek és az egyéni életpályák gazdasági felfogása kerül előtérbe, miközben a jó életről és a társadalom (újra)szervezésének ideális módjairól szóló viták háttérbe szorulnak.

Sylvestre és munkatársai (2013) a felsőoktatásban a fenntarthatósággal kapcsolatos állásfoglalásokat elemezve szintén a neoliberális nézőpont irányába történő elmozdulást mutatják be, ami a fenntarthatóság fogalmának egydimenzióssá válását eredményezi. A szerzők szerint ez az elmozdulás a finanszírozási struktúrák változásával magyarázható, vagyis azzal, hogy a felsőoktatás a közpénzalapú működéstől a piaci alapú működésmód felé mozdul el. A felsőoktatás vállalati modellje nagyobb valószínűséggel helyezi előtérbe a fenntarthatóság gazdasági értelmezését, miközben más szempontokat leértékel. Ennek következtében az egyetem mint a szabad kutatás terepe és a versengő eszmék színtere kevésbé hangsúlyos ezekben az állásfoglalásokban. Ehelyett egy technokratikusabb, racionálisabb szervezeti sablont mutatnak be, amelynek elsődleges szerepe a jövő munkaerőjének kitermelése.

Ha erre a két értelmezésre összpontosítunk, fontos látni, hogy lehet egy harmadik is, amely összeköti ezeket. Azt állíthatjuk, hogy miközben létezik missziós túlterheltség, és az üzleti képzőhelyek igyekeznek több félnek is megfelelni, vannak olyan érintettek, akiknek az érdekei jobban tükröződnek a szervezeti kommunikációban. Ezek az érintettek egyrészt maguk a jelenlegi és leendő hallgatók, másrészt pedig a globális vállalatok, amelyek a végzetek elsődleges munkaerőpiacát jelentik. Mivel az üzleti képzőhelyek hajlamosak elsősorban ezekre az érintettekre összpontosítani, külső kommunikációjukban azokat a témákat hangsúlyozzák, amelyek a globális piacon való foglalkoztathatósághoz, valamint a fizetés maximalizálásához kapcsolódnak. Emiatt, ahogy Pfeffer és Fong (2004) érvel, az üzleti képzőhelyek az oktatásban általában a hallgatók egyéni karrierépítési stratégiáira fókuszálnak, miközben a nagyobb szervezeti és társadalmi kérdések fontosságát háttérbe szorítják. Mivel a fenntarthatóság az utóbbiak közé tartozik, az egyéni karrierrel és előmenetellel kapcsolatos témák kiszorítják azt a nyilvános kommunikációból.

Az egyéni szint fontossága a különböző intézményi klaszterek jövővel kapcsolatos diskurzusai közötti különbségekben is tükröződik. Amint azt fentebb említettük, a 0. csoport, miközben egyáltalán nem említette a fenntarthatóságot, aktív kifejezéseken keresztül leginkább az egyéni jövőre összpontosított. Ezek a kifejezések inkább az egyéni, önérvényesítő jövődiskurzushoz kapcsolódnak. Az 1. és 2. csoport, amelyekben megjelenik valamilyen fenn-

tarthatóság, kevésbé individualista jövőképeket mutatnak. Tehát, bár ez az állítás további kutatásokat igényel, óvatosan állíthatjuk, hogy a fenntarthatóság hiánya az egyéni jövőképpel korrelál, míg jelenléte valószínűbbé teszi, hogy az adott szervezet a jövőt kollektív kérdésként (még ha egyelőre szakmai, gazdasági kérdésként is) jeleníti meg. Ez talán adhat egy halvány reménysugarat arra, hogy a fenntarthatóság témájának erősödésével az üzleti képzőhelyek nagyobb valószínűséggel fordulnak egy másfajta menedzsment- és vezetési szemlélet felé, amely magával hozza a szélesebb értelemben vett szervezeti és társadalmi kérdések tárgyalásának és oktatásának felelősségét. Ráadásul éppen az üzleti képzőhelyek nyitottsága és piacorientáltsága miatt a fenntarthatóság kérdése az oktatásban akkor nyerhet lendületet, ha a másik fő érintetti csoport, azaz a globális vállalatok elvárásaként jelenik meg. Egye-yesek szerint erre haladunk, mivel a vállalatok egyre inkább kiállnak a fenntarthatósági kezdeményezések mellett, míg az üzleti képzőhelyek lemaradtak ebben a tekintetben, és igyekeznek felzárkózni (Barber et al., 2014). Tehát, bár a kép jelenleg viszonylag borús, van némi remény arra, hogy ez megváltozhat.

Forrás

¹ Az oktatással kapcsolatos szövegeket az intézmények honlapjainak oktatással kapcsolatos tartalmából gyűjtöttük/hívtuk le.

² Angol betűszó a következő szavakból: Science, Technology, Engineering and Mathematics, magyarul: Tudomány, Technológia, Mérnöki tudományok, Matematika.

³ A London School of Economics and Political Science-t kihagytuk az elemzésből, mert eltorzíthatná azt. Ez egy olyan önálló iskola, amely nem tagozódik be egy nagyobb intézménybe, a honlapján található összes oktatási szöveg a gazdasági képzésre koncentrált, így az mennyiségét tekintve sokkal több, mint bármely másik intézményé. Mivel sem az intézmény típusa, sem a szövegei szempontjából nem illeszkedett jól a többi iskola közé, ezért kizártuk az elemzésből.

Felhasznált irodalom

- AACSB International (2020). *2020 Guiding principles and standards for business accreditation*. <https://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/business/standards-and-tables/2020%20business%20accreditation%20standards.ashx?la=en&hash=E4B-7D8348A6860B3AA9804567F02C68960281DA2>
- Amsler, S., & Facer, K. (2017). Contesting anticipatory regimes in education: exploring alternative educational orientations to the future. *Futures*, 94, 6-14. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.01.001>
- Aleixo, A. M., Ulisses, S. L., & Azeiteiro, M. (2018). Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1664-1673. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010>
- Badea, L., Șerban-Oprescu, G. L., Dedu, S., & Piroșcă, G. I. (2020). The impact of education for sustainable development on Romanian economics and business students' behavior. *Sustainability*, 12(19), 8169. <https://doi.org/10.3390/su12198169>
- Balsiger, J. (2015). Transdisciplinarity in the class room? Simulating the co-production of sustainability knowl-

edge. *Futures*, 44(2), 127-135.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.08.005>

- Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G. (2021). How COVID-19 informs business sustainability research: It's time for a systems perspective. *Journal of Management Studies*, 58(2), 602-606. <https://doi.org/10.1111/joms.12669>
- Barber, N., Wilson, F., Venkatachalam, V., Cleaves, S., & Garnham, J. (2014). Integrating sustainability into business curricula: University of New Hampshire case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(4), 473-493. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2013-0068>
- Beusch, P. (2014). Towards sustainable capitalism in the development of higher education business school curricula and management. *International Journal of Educational Management*, 28(5), 523-545. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2012-0132>
- Beynaghi, A., Moztaaradeh, F., Maknoon, R., Waas, T., Mozafari, M., Hugué, J., & Leal Filhom W. (2014). Towards an orientation of higher education in the post Rio + 20 process: How is the game changing? *Futures*, 63, 49-67. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.08.004>
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161. <https://doi.org/10.3390/su9020161>
- Bizerril, M., Carvalho, M. J. R. T., & Pedrosa, J. (2018). Sustainability in higher education: A review of contributions from Portuguese speaking countries. *Journal of Cleaner Production*, 171, 600-612. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.048>
- Brennan, J., & Teichler, U. (2008). The future of higher education and of higher education research. *Higher Education*, 56(3), 259-264. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9124-6>
- Brinkman, B. (2014, September 16). Sustainability: the first postmodern discipline. *Huffington Post*. www.huffingtonpost.com/bob-brinkmann/sustainability-the-first-_b_5831654.html
- Bostrom, N. (2013). Existential risk prevention as global priority. *Global Policy*, 4(1), 15-31. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12002>
- Brundiers, K., Wiek, A., & Redman, C. L. (2010). Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 308-324. <https://doi.org/10.1108/14676371011077540>
- Csillag, S., Géring, Zs., Győri, Zs., & Szegedi, K. (2020). „Kódexem, kódexem, mondd meg nekem...” Etikaikódex-fejlesztési folyamat egy magyar egyetemen. *Vezetéstudomány*, 51(10), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.01>
- Fyfe, J. C., Kharin, V. V., Swart, N., Flato, G. M., Sigmond, M., & Gillett, N. P. (2021). Quantifying the influence of short-term emission reductions on climate. *Science Advances*, 7(10), 1-4. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abf7133>

- Gayá, P., & Brydon-Miller, M. (2017). Carpe the academy: Dismantling higher education and prefiguring critical utopias through action research. *Futures*, 94, 34-44. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.10.005>
- Géring Zs. (2014). Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? Vállalati társadalmi felelősségvállalás vezetői szemmel. *Vezetéstudomány*, 45(12), 53-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.05>
- Géring Zs. (2017). Kevert szövegelemzési módszertan alkalmazása gazdasági és társadalmi jelenségek vizsgálatához: Online CSR-kommunikáció vizsgálata tartalomelemzéssel és diskurzuselemzéssel. *Vezetéstudomány*, 48(4), 55-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.04.08>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91. <https://www.corporation2020.org/documents/Resources/Ghoshal.pdf>
- Gowdy, J. (2020). Our hunter-gatherer future: Climate change, agriculture and uncivilization. *Futures*, 115, 102488. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102488>
- Grey, C. (2002). What are business schools for? On silence and voice in management education. *Journal of Management Education*, 26(5), 496-511. <https://doi.org/10.1177/105256202236723>
- Global University Network for Innovation – GUNI. (2019). *Higher education in the World. humanities and higher education: synergies between science, technology and humanities*. Barcelona: Global University Network for Innovation (GUNI). <https://www.guninetwork.org/report/higher-education-world-7>
- Hicks, D. (2012). The future only arrives when things look dangerous: Reflections on futures education in the UK. *Futures*, 44(1), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.08.002>
- Hitt, M. A., & Greer, C. R. (2012). The value of research and its evaluation in business schools. *Journal of Management Inquiry*, 21(2), 236-240. <https://doi.org/10.1177/1056492611428721>
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52. <https://doi.org/10.1002/sd.244>
- Kallio, T.J. (2007). Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics*, 74(2), 165-175. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9227-x>
- Kanda, W., & Kivimaa, P. (2020). What opportunities could the COVID-19 outbreak offer for sustainability transitions research on electricity and mobility? *Energy Research & Social Science*, 68, 101666. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101666>
- Kasza-Kelemen, K., Neulinger, Á., Kiss, G., Veress, T., & Lazányi, O. (2022). A társas tanulás eredményei a fenntartható fogyasztást előmozdító budapesti gyakorlatközösségekben. *Vezetéstudomány*, 53(1), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.01>
- Kiss, G., Veress, T., & Köves, A. (2021). Learning responsibility – teaching sustainability. experiential and transformative learning in a business school. *Vezetéstudomány*, 51(7), 18-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.07.03>
- Landrum, N.E., & Ohsowski, B. (2017). Content trends in sustainable business education: an analysis of introductory courses in the USA. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(3), 385-414. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2016-0135>
- Leal Filho, W., (2011). About the role of universities and their contribution to sustainable development. *Higher Education Policy*, 24, 427-438. <https://doi.org/10.1057/hep.2011.16>
- Levy, O., Goldberg, Y., & Dagan, I. (2015). Improving distributional similarity with lessons learned from word embeddings. *Transactions of the Association for Computational Linguistics*, 3, 211-225. https://doi.org/10.1162/tacl_a_00134
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838-1846. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F.J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Huge, J., (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., Lozano, F. J., & Sammalisto, K. (2019). Teaching sustainability in European higher education institutions: assessing the connections between competences and pedagogical approaches. *Sustainability*, 11, 1602. <https://doi.org/10.3390/su11061602>
- MacVaugh, J., & Norton, M. (2012). Introducing sustainability into business education contexts using active learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(1), 72-87. <https://doi.org/10.1108/14676371211190326>
- Málovics Gy. (2011). *A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről*. Szeged: JATEPress.
- Málovics, Gy., Juhász, J., Hajdu, K. & Gyarmati, L. (2016). Az egyetemek környezeti fenntarthatóságának megközelítései – a Szegedi Tudományegyetem esetén keresztül. *Vezetéstudomány*, 47(6), 16-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.06.02>
- Monteiro, F., Leite, C., & Rocha, C. (2019). Ethical education as a pillar of the future role of higher education: Analysing its presence in the curricula of engineering courses. *Futures*, 111, 168-180. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.02.004>
- Mulá, I., Tilbury, D., Ryan, A., Mader, M., Dlouhá, J., Mader, C., Benayas, J., Dlouhý, J., & Alba, D. (2017). Catalysing change in higher education for sustainable development: A review of professional development initiatives for university educators. *International Jour-*

- nal of Sustainability in Higher Education*, 18(5), 798-820.
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2017-0043>
- Naeem, M.A., & Neal, M. (2012). Sustainability in business education in the Asia Pacific region: A snapshot of the situation. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(1), 60-71.
<https://doi.org/10.1108/14676371211190317>
- Naeem, M.A., & Peach, N.W. (2011). Promotion of sustainability in postgraduate education in the Asia Pacific region. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(3), 280-290.
<https://doi.org/10.1108/14676371111148063>
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2004). The business school 'business': Some lessons from the US experience. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1501-1520.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00484.x>
- Rieckmann, M. (2012). Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures*, 44, 127-135.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.09.005>
- Scott, R. W. (2003). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Harlow: Pearson Education.
- Slager, R., Pouryousefi, S., Moon, J., & Schoolman, E. D. (2020). Sustainability centres and fit: how centres work to integrate sustainability within business schools. *Journal of Business Ethics*, 161, 375-391.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3965-4>
- Stough, T., Ceulemans, K., Lambrechts, W., & Cappuyns, V. (2018). Assessing sustainability in higher education curricula: a critical reflection on validity issues. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4456-4466.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.017>
- Sylvestre, P., McNeil, R., & Wright, T. (2013). From Talloires to Turin: A critical discourse analysis of declarations for sustainability in higher education. *Sustainability*, 5(4), 1356-1371.
<https://doi.org/10.3390/su5041356>
- THE (2019). Times Higher Education World University Ranking List – Business and Economics list. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/subject-ranking/business-and-economics#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- Trkman, P. (2019). Value proposition of business schools: More than meets the eye. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100310.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100310>
- Veblen, T. (1918). *The higher learning in America*. New York: B. W. Huebsch.
- Verhulst, E., & Lambrechts, W., (2015). Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 106, 189-204.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.049>
- Waas, T., Huge, J., Ceulemans, K., Lambrechts, W., Vandenabeele, J., Lozano, R., & Wright, T. (2012). *Sustainable higher education: understanding and moving forward*. Flemish Government – Environment, Nature and Energy Department, Brussels. https://ees.kuleuven.be/eng/klimos/toolkit/documents/396_sust_higher_educ.pdf
- Wright, T. (2004). The evolution of sustainability declarations in higher education. In Corcoran, P. B. & Wals, A. E. J. (Eds.), *Higher education and the challenge of sustainability* (pp. 7-19). Dordrecht: Springer.
https://doi.org/10.1007/0-306-48515-X_2
- Yanez, G. A., Thumlert, K., de Castell, S., & Jenson, J. (2019). Pathways to sustainable futures: A “production pedagogy” model for STEM education. *Futures*, 108, 27-39.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.02.021>

Mellékletek

1. melléklet

Az első két főkomponens korrelációi az eredeti négy változóval (a fenntarthatóság egyes szempontjainak említési arányai)

Összefüggések	PC1	PC2	Környezeti dimenzió	Gazdasági dimenzió	Szociális dimenzió	Általános kifejezések
PC1	1	0	0,016	-0,762	0,062	0,817
PC2	0	1	-0,236	0,646	-0,08	0,576
Környezeti dimenzió	0,016	-0,236	1	-0,125	-0,059	-0,091
Gazdasági dimenzió	-0,762	0,646	-0,125	1	-0,085	-0,25
Szociális dimenzió	0,062	-0,08	-0,059	-0,085	1	0,005
Általános kifejezések	0,817	0,576	-0,091	-0,25	0,005	1

Forrás: saját szerkesztés

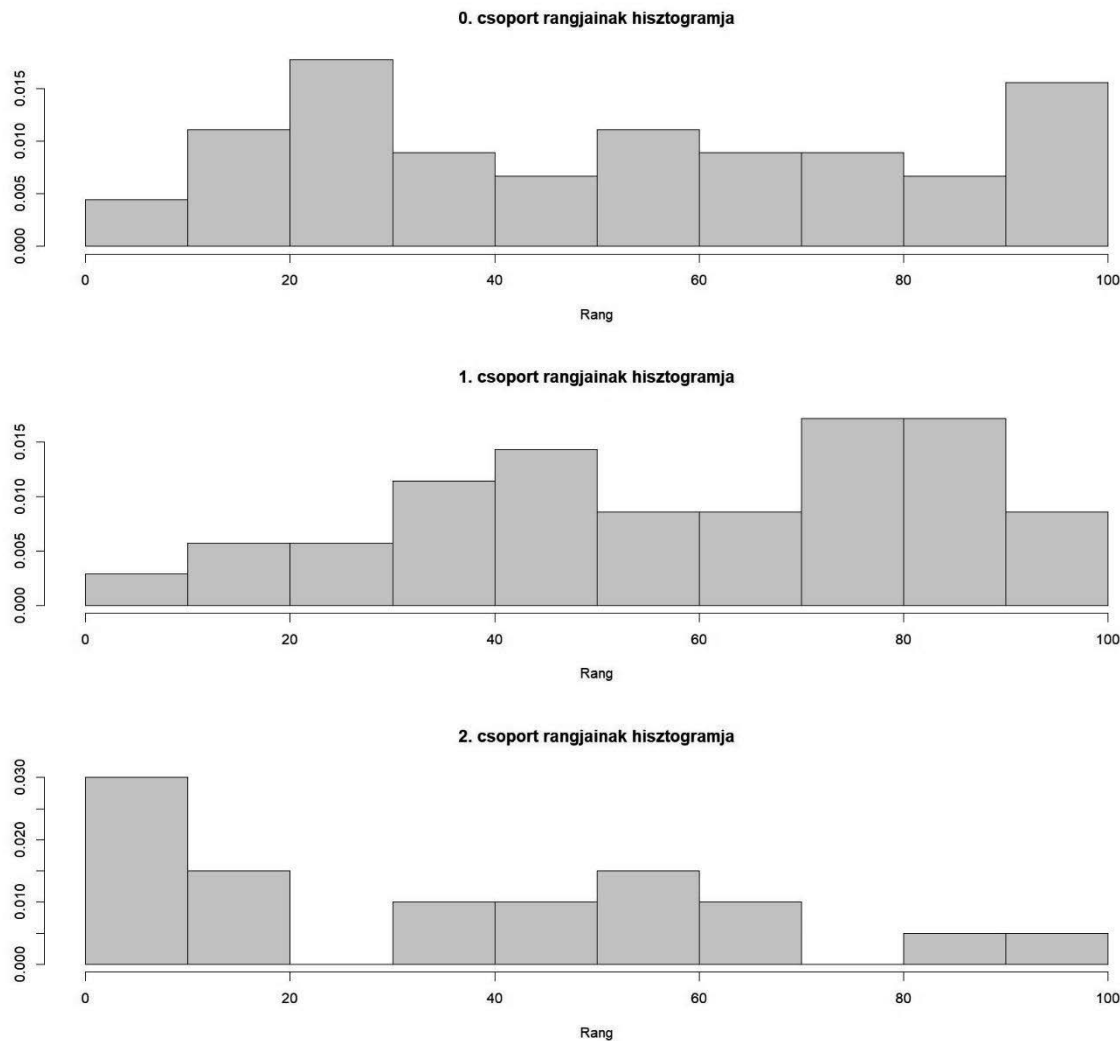
2. melléklet

A fenntarthatósághoz vagy annak becsült helyzetéhez legközelebb álló szavak

Fenntarthatósági csoport		Nem fenntarthatósági csoport	
Szó	Koszinusz hasonlóság	Szó	Koszinusz hasonlóság
Menedzsment	0,743	Menedzsment	0,7162
Megértés	0,737	Üzleti	0,7104
Üzleti	0,733	Pénzügyi	0,6962
Társadalmi	0,732	Kutatás	0,6934
Gazdasági	0,731	Diákok	0,6850
Marketing	0,730	Nemzetközi	0,6817
Jóllét	0,730	Pénzügyek	0,6784
Pénzügyi	0,729	Munka	0,6732
Nemzetközi	0,727	Készségek	0,6690
Innováció	0,727	Könyvelés	0,6684
Stratégia	0,724	Tudás	0,6682
Iparág	0,723	Világ	0,6671

Forrás: saját szerkesztés

A három fenntarthatósági csoport rangjainak eloszlását bemutató hisztogramok



Forrás: saját szerkesztés

Intézményi besorolás a három klaszter szerint és egyéb jellemzők

Rang	Név	Rövid név	Fenntarthatósági csoport	Kontinens
1	Massachusetts Institute of Technology	MIT	2	North America
2	Stanford University	Stanford	2	North America
3	University of Oxford	Oxford	2	Western Europe
4	University of Cambridge	Cambridge	0	Western Europe
5	Duke University	Duke	2	North America
6	University of California, Berkeley	Berkeley	0	North America
7	Harvard University	Harvard	2	North America
9	Yale University	Yale	1	North America
10	University of Pennsylvania	UPenn	2	North America
11	University of Chicago	Chicago	0	North America
12	Northwestern University	NW	2	North America
13	Columbia University	Columbia	0	North America
14	University of California, Los Angeles	UCLA	2	North America

Rang	Név	Rövid név	Fenntarthatósági csoport	Kontinens
15	University of Michigan	Michigan	1	North America
15	New York University	NYU	2	North America
17	National University of Singapore	NUS	0	East Asia
18	Tsinghua University	Tsinghua	1	East Asia
19	UCL	UCL	0	Western Europe
20	ETH Zurich	ETH	0	Western Europe
21	Cornell University	Cornell	0	North America
22	Hong Kong University of Science and Technology	HKU	0	East Asia
23	Peking University	PKU	0	East Asia
24	Carnegie Mellon University	CMU	0	North America
25	University of British Columbia	UBC	0	North America
26	The University of Tokyo	UniTokyo	0	East Asia
27	University of Hong Kong	UniHongKong	1	East Asia
28	University of Toronto	UniToronto	0	North America
28	Tilburg University	Tilburg	1	Western Europe
30	University of California, San Diego	UniCalifornia	0	North America
31	University of Minnesota Twin Cities	Minnesota	0	North America
32	Erasmus University Rotterdam	EUR	1	Western Europe
33	University of Mannheim	Mannheim	2	Western Europe
33	University of Warwick	Warwick	1	Western Europe
35	Copenhagen Business School	Copenhagen	2	Western Europe
36	University of Wisconsin-Madison	UWM	1	North America
37	University of Manchester	Manchester	0	Western Europe
38	University of Washington	UOW	0	North America
38	Hong Kong Polytechnic University	Hong Kong Poly	1	East Asia
39	Johns Hopkins University	JHU	0	North America
41	Dartmouth College	Dartmouth	0	North America
42	University of Zurich	UOZ	1	Western Europe
43	University of Melbourne	Melbourne	0	Australia
44	Pennsylvania State University	Penn State	1	North America
45	Michigan State University	MSU	1	North America
46	University of Texas at Austin	Utexas	1	North America
47	University of Southern California	USC	1	North America
48	Seoul National University	SNU	0	East Asia
49	University of Edinburgh	Edinburgh	2	Western Europe
50	Australian National University	ANU	2	Australia
51	Georgia Institute of Technology	GIOT	2	North America
52	Chinese University of Hong Kong	ChinUniHK	0	East Asia
53	Federal University of Toulouse Midi-Pyrénées	Toulouse	0	Western Europe
53	Zhejiang University	ZJU	0	East Asia
55	Ohio State University	OSU	2	North America
56	Boston University	Boston	1	North America
57	University of Illinois at Urbana-Champaign	UIUC	2	North America
57	Pompeu Fabra University	Pompeau	0	Western Europe
59	Arizona State University	Arizona	1	North America
60	KU Leuven	KULeuven	0	Western Europe
60	University of Sussex	Sussex	1	Western Europe
62	Aalto University	Aalto	1	Western Europe

Rang	Név	Rövid név	Fenntarthatósági csoport	Kontinens
63	Boston College	BostonCollege	1	North America
64	Indiana University	IU	2	North America
65	Nanyang Technological University, Singapore	Nanyang	0	East Asia
66	University of Virginia	Virginia	0	North America
67	University of Maryland, College Park	Maryland	0	North America
68	Maastricht University	Maastricht	1	Western Europe
69	University of North Carolina at Chapel Hill	UNC	0	North America
70	University of New South Wales	UniNSW	2	Australia
71	Kyoto University	Kyoto	1	East Asia
72	Texas A&M University	TexasAM	0	North America
73	University of St Gallen	StGallen	0	Western Europe
73	University of Queensland	Queensland	1	Australia
75	Ecole Polytechnique	EP	1	Western Europe
76	Washington University in St Louis	WUSTL	0	North America
76	University of Groningen	Groningen	1	Western Europe
78	City University of Hong Kong	CityUniHK	1	East Asia
79	Korea University	KoreaU	0	East Asia
80	Lund University	Lund	1	Western Europe
81	Rice University	Rice	2	North America
82	University of Amsterdam	Amsterdam	0	Western Europe
83	University of Vienna	UniVienna	0	Western Europe
84	McGill University	McGill	1	North America
84	Western University	Western	1	North America
84	Shanghai Jiao Tong University	SJTU	1	East Asia
87	University of Nottingham	UONOT	1	Western Europe
88	Paris Sciences et Lettres – PSL Research University Paris	PSL	1	Western Europe
89	Fudan University	Fudan	0	East Asia
90	Lancaster University	Lancaster	1	Western Europe
91	Hebrew University of Jerusalem	HUJerusalem	0	North America
92	Nanjing University	Nanjing	0	East Asia
92	Sungkyunkwan University (SKKU)	SKKU	1	East Asia
93	Polytechnic University of Milan	PUMilan	1	Western Europe
94	University of Florida	UF	0	North America
94	Université Catholique de Louvain	UCLouvain	0	Western Europe
94	Monash University	Monash	2	Australia
97	Kings College London	KCL	0	Western Europe
99	Queensland University of Technology	QUT	1	Australia
100	City, University of London	CityUniLondon	0	Western Europe
100	University of Lausanne	UNIL	0	Western Europe

Forrás: saját szerkesztés

A STRATÉGIAI VEZETŐI SZÁMVITEL MINT A SIKER ZÁLOGA A MAGYAR SZÁLLODAIPARBAN

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AS THE KEY TO SUCCESS IN THE HUNGARIAN HOTEL INDUSTRY

A magyar kormány 2017 októberében a „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030” című dokumentum elfogadásával stratégiai szintre emelte a turizmus ágazatát. A megfogalmazott célok között szerepel, hogy 2030-ra a magyar turizmus GDP-hez való hozzájárulása 16%-ra növekedjen. A központi intézkedés ellenére viszonylag keveset lehet tudni a turizmusban érintettek hosszú távú teljesítményéről. A tanulmány a hazai turizmus igen érzékeny területét jelentő szállodaipar szereplőinek körében végzett primer felmérés alapján, statisztikai elemzéssel alátámasztva vizsgálja a stratégiai vezetői számvitel alkalmazása és a teljesítmény közötti kapcsolatot. Az empirikus kutatással alátámasztott elemzés újszerűsége, hogy a napjainkban még kevésbé kutatott nem pénzügyi indikátorok elemzésbe történő bevonásával fogalmazza meg következtetéseit. A magyar szállodaipar meghatározó jelentőségű szereplőit reprezentáló 74 elemű statisztikai minta vizsgálatán alapuló tanulmány legfontosabb megállapítása, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a stratégiai vezetői számvitel alkalmazása és az átlagon felüli nem pénzügyi teljesítménymutatók között. A kutatás rámutat arra, hogy napjaink üzleti környezetére egyre jellemzőbb gazdasági válságok időszakában e tényezők közötti kapcsolat intenzitása erősödött.

Kulcsszavak: szállodaipar, stratégiai vezetői számvitel, pénzügyi mutatók, nem pénzügyi indikátorok, COVID-19

In October 2017, the Hungarian government elevated the tourism sector to a strategic level by adopting the „National Tourism Development Strategy 2030”. One of the main goals of this formulated strategy is to increase the Hungarian tourism sector's contribution to the GDP to 16% by 2030. Despite the central measure, relatively little is known about the long-term performance of tourism firms. The study presents the results of empirical research conducted among the participants of the hotel industry, which is a very sensitive area of the Hungarian service industry. The most important finding of the study, based on the analysis of a statistical sample of 74 items, is the significant relationship between the application of strategic management accounting and the above-average non-financial performance measures. Based on the results of the research, the intensity of the relationship between the examined factors strengthens in periods of economic crises.

Keywords: hotel industry, strategic management accounting, financial indicators, non-financial indicators, COVID-19

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:

Pajrok Andor^a (pajrok.andor@ejf.hu) főiskolai adjunktus

^aEötvös József Főiskola (Eötvös József College) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 10. 19-én, javítva: 2022. 12. 21-én, 2023. 03. 21-én és 2023. 04. 15-én, elfogadva: 2023. 05. 19-én. This article was received: 19. 10. 2022, revised: 21. 12. 2022, 21. 03. 2023 and 15. 04. 2023. 2023, accepted: 19. 05. 2023.

A turizmus, azon belül a szállodaipar egyre nagyobb szeletet hasít ki a hazai nemzetgazdaságból. Történeti távlatból vizsgálva a turizmus előretörése a globalizáció térnyeréséhez kapcsolható, mivel a turisztikai szolgáltatások magas minősége, innovativitása és inkluzivitása elő-

segíti a globalizációs folyamatokat. A szállodaipar hazai fejlődéstörténete is rámutat arra, hogy az ágazat nemcsak haszonélvezője vagy elszenvedője, hanem gerjesztője is a globalizációnak. Hazánkban már az 1980-as években megtalálható volt, míg a rendszerváltást követően felélén-

kült a magas minőséget biztosító 4-5 csillagos, jellemzően nyugati (amerikai) szállodalánckárk megjelenése. A rendszerváltás időszakában a gazdasági társaságok alapítását elősegítő törvény – az 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról – megszületése és hatályba lépése, valamint a privatizációs folyamatok élénkítő hatást gyakoroltak az ágazat kínálati oldalára. A kisebb vidéki szállodaegységek kisbefektetőknek való értékesítése, illetve a vállalati és szakszervezeti üdülők kereskedelmi szálláshellyé történő átsorolása már az 1993-1995 közötti időszakban 39%-kal megnövelte az iparági kínálatot (Juhász, 2012). Ezzel párhuzamosan jelentkezett a szálláshelyek iránti piaci kereslet felfutása is. A hazai gazdaság liberalizációs folyamatának eredményeként a második világháborútól jellemzően kereslet által dominált ágazat kínálati hűzta iparággá változott.

A rendszerváltástól a koronavírus megjelenéséig a hazai ágazat dinamikus növekedéséről beszélhetünk. Ezen időszakban a szállodaipar prosperáló gazdasági teljesítményét a 2008-as gazdasági válság törte csak meg. A KSH (2021) adatai alapján hazánkban a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás gazdasági ágazat közvetlen hozzájárulása a nemzetgazdasági tevékenységhez 2019-ben volt a legmagasabb, amikor a GDP 1,9%-át adta. A koronavírus-járvány hatására 2021-re ez az arány 1,3%-ra csökkent. Az ágazat az összes foglalkoztatott 4,1%-nak biztosított munkát 2019-ben, a csökkenés azonban itt is tetten érhető, hiszen 2021-ben a szektorban foglalkoztatottak aránya már csak 3,7% volt.

A szállodaipar üzleti folyamatai összetett, dinamikus, sztochasztikus és nyílt rendszert alkotnak, melyet a vezetőknek átlátni, koordinálni és irányítani szükséges. A szállodaipar sajátos munkafolyamatai, azaz a termelés (pl. ételkészítés), a szolgáltatás (pl. szállás, felszolgálat), a kiskereskedelem (pl. minibár) ellátásában, valamint a szolgáltatási elem egyidejűleg érvényesülő tömeg- és egyéni-esített jellegében öltönek testet. A szolgáltatási folyamat jellemzője, hogy térben és időben nem osztható, magas fokú dinamikával és szezonális oszcillációs kitettséggel rendelkezik. A magas tökelekötést igénylő, rugalmatlanul változtatható kapacitásszint kiépítése és kihasználása a vállalkozások versenyhelyzetét és üzleti sikerét alapjaiban befolyásolja.

Tovább fokozzák az amúgy is kielezett versenyhelyzetet napjainkban az üzleti környezetet erő gazdasági válságok, krízisek – a COVID-19 járvány, az ukrainai háború, az energiaválság – hatásai, melyek ismételtén ráirányították a figyelmet a szállodaipar sérülékenységre. Az ágazat nemzetközi szakemberei egyetértenek abban, hogy a különböző gazdasági válságok hatásai – pl. a 2001-es WTC ikertornyok elleni támadás, a 2008-as pénzügyi hitel-válság, a 2011-es földrengés Japánban – a szállodaipart érintették leginkább (Chadee, Ren, & Tang, 2021; Pillai, Haldorai, Seo, & Kim, 2021). A válságok negatív hatásai itt jelentkeznek legkorábban, ugyanakkor a legkésőbb csillapodnak. Mindezek alapján a befektetett tőke megtérülése, valamint üzemeltetése a vezetői döntések támogatása érdekében pontos, teljes körű, érthető és időszerű információk rendelkezésre állását követeli meg. A vállalati/

számveteli információs rendszer által előállított információk a különböző szervezeti egységek, tevékenységi körök, illetve a hierarchia különböző szintjén lévő döntéshozók erőforrásaként hasznosul (Budai, 2002; Musinszki, 2018). A vezetők által meghozott döntések eredménye pedig végző soron a vállalkozás teljesítménymutatóiban fog tükröződni.

A dinamikusan változó üzleti környezethez való alkalmazkodás érdekében a számvetel hazai és nemzetközi szakemberei (pl. Budai, 2006; Beke, 2012; Musinszki, 2018; Blocher, Stout, Juras, & Smith, 2019), illetve a szállodaipar ágazatának kutatói is a vezetői döntések támogatásá a számveteli információkhoz kapcsolják, mégpedig a jövőszemlélettel felruházott stratégiai vezetői számvetel területéhez (pl. Pavlatos & Paggios, 2009; Jones, Atkinson, Lorenz, & Harris, 2012). A nemzetközi tanulmányok a stratégiai számvetelhez kapcsolódóan kiemelik a költséginformációk vezetői döntéshozatalban betöltött szerepét (Blocher et al., 2019). A vállalatvezetők körében végzett felmérések Magyarországon is alátámasztják a számvetel területe és a versenyképesség közötti kapcsolat fennállását. Egy 2019-ben végzett empirikus kutatás eredménye alapján a hazai – a magyar szállodaipar domináns szereplőinek körét is alkotó – KKV-k 64%-a tekint a számvetelre, mint a vállalat sikeressége szempontjából jelentős vagy kulcsfontosságú tevékenységre (Chikán, Czákó, Losonci, & Kiss-Dobronyi, 2019).

A tanulmány célja a magyar szállodaipar szereplőinek körében a stratégiai vezetői számveteli eljárások és a permanens teljesítmény közötti kapcsolat feltárása. A kutatás elején a szakirodalmi áttekintésben tárgyaljuk a stratégiai vezetői számvetel tartalmi keretét, eszköztárát, illetve a szállodaipari gyakorlatát. Ezt követően kerül górcső alá a teljesítménymutatók, a korszerű eljárások és a vállalati teljesítmények közötti kapcsolat nemzetközi szakirodalmának áttekintése, amit a magyar szállodaipari szereplők körében végzett empirikus felmérés statisztikai elemzése zár.

Szakirodalmi áttekintés

A témakörhöz kapcsolódó szekunder kutatást dominánsan a nemzetközi szakirodalom áttanulmányozása révén foglalkozunk össze.

Napjaink változó gazdasági környezete, a különböző iparágakban tapasztalható élénk versenykörnyezet és fogyasztói elvárásoknak való megfelelés ráirányította mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek figyelmét a stratégiai vezetői számvetelre. A stratégiai számvetelt a változó gazdasági környezethez való alkalmazkodás kényszere hívta életre. A szakirodalomban a stratégiai számvetel mint stratégiai vezetői számvetel jelent meg az 1980-as évek elején (Simmonds, 1981).

A számveteli kutatást végző szakemberek egy körének egybehangzó véleménye, hogy a vezetői döntések információs igényét leginkább a költséginformációk csillapítják. Blocher et al. (2019) úgy tekint a költségekkel kapcsolatos információkra, mint a vállalat stratégiai döntéseit alátámasztó elsődleges információs bázisra.

A nemzetközi szakirodalomban a vezetői számvitel fejlettségi szintjének meghatározására, a fejlődésére ható tényezők mentén különböző szakaszokat, szinteket azonosít, melyek összefoglalását Budai (2022) tette meg. A tanulmány napjaink követendő módszertanaként a vezetői döntéseket támogató, a költségek előrejelző és analitikai tulajdonságait is magába foglaló stratégiai vezetői számvitelt azonosította.

A stratégiai vezetői számvitel olyan eszköztár és módszertani keret, amely a költségek értelmezését, azonosítását stratégiai szemszögből közelíti meg. A stratégiai vezetői számviteli eljárások ismertetésére irányuló keretmunkák már az ezredforduló előtt megjelentek a szakirodalomban (pl. Shank & Govindarajan, 1993; Rigby, 2001). A szakterület egyik legátfogóbb tanulmánya Cadez & Guilding (2008) szerzőpáros kutatásához köthető. Munkájukban 16 stratégiai számviteli eszköztárelemet, eljárást tártak fel, melyeket öt csoportba soroltak (1. táblázat). Afonina (2015) álláspontja szerint a stratégiai vezetői számviteli eljárások által biztosított részletes költséginformációk elősegítik és támogatják a hosszú távú vezetői döntések meghozatalát.

1. táblázat

A stratégiai számviteli eszközök, eljárások csoportosítása

Stratégiai számviteli csoportok	Stratégiai számviteli eszközök és eljárások
a) Stratégiai költségszámítás	1. Termékjellemzők (attribútumok) költségszámítása
	2. Életciklus költségszámítás
	3. Minőség alapú költségszámítás
	4. Cél-költség számítás
	5. Értéklánc költségszámítás
b) Stratégiai tervezés, ellenőrzés és teljesítmény management	1. Benchmarking
	2. Integrált teljesítménymenedzsment
c) Stratégiai döntéshozatal	1. Stratégiai költségmenedzsment
	2. Stratégiai árképzés
	3. Márkaérték monitoring és számítás
d) Versenyárselemzés	1. Versenytársi költségbecslés
	2. Versenyhelyzet-monitoring
	3. Versenytárs teljesítményértékelés
e) Fogyasztók értékelése	1. Vevőkör nyereségességének elemzése
	2. Életciklus szerinti vevőkör-nyereségesség elemzése
	3. Vevőkör eszközként való értékelése

Forrás: Cadez & Guilding (2008, p. 5)

A nemzetközi szakirodalommal összhangban a hazai számviteli szakemberek is hasonló technikákról, módszertani apparátusról számoltak be (pl. Beke, 2012; Munszki, 2018).

A szállodaipar nemzetközi szakirodalma alapján mára egységesedni látszik a stratégiai költségszámítási mód-

szertana és az alkalmazott eljárások köre. Az eszközkészlet az alábbi módszereket, eljárásokat tartalmazza (Pavlatos & Paggios, 2009; Gomes, Lima Santos & Arroiteia, 2013; Sevim & Korkmaz, 2014):

- tevékenység alapú költségszámítás (ABC – Activity Based Costing),
- célköltségszámítás (TC – Target Costing),
- teljes körű minőségirányítás (TQM – Total Quality Management),
- életciklus költségszámítás (LCC – Life Cycle Costing),
- öko-költségszámítás (Eco-Costing),
- benchmarking.

Napjainkban a stratégiai költségszámítási módszerek, eljárások áthatják a vezetői számvitel teljes folyamatát, hozzájárulnak annak széles körű alkalmazásához, hiszen egyszerűbb költségazonosítást, készletérték-meghatározást, pénzügyi ellenőrzést, a rendelkezésre álló erőforrások kedvezőbb és hatékonyabb felhasználását teszik lehetővé.

A stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazása egyre inkább felkeltette a szállodaiparban érintett szakemberek érdeklődését. Urquidi & Ripoll (2013) magas minőségi osztályba (4 és 5 csillagos) sorolható, turisztikailag forgalmas, kitüntetett helyen üzemelő, független, valamint szállodalánc tagok körében vizsgálták a korszerű költségszámítási eljárások alkalmazásának jelentőségét. Következtetéseik alapján az eljárások alkalmazásához az élenkűl versenyhelyzet jelentős befolyásoló tényezőnek bizonyult. Gomes et al. (2013) 61 szállodaegység választott tartalmazó kérdőíves felmérése alapján megállapította, hogy a stratégiai költségszámítási módszerek alkalmazását az üzleti környezet bizonytalansága, a verseny intenzitása, a decentralizált szervezeti struktúra, a bonyolultabb szervezeti felépítés irányításához szükséges részletesebb és pontosabb információs forrás keretét jelentő formalizáltság és a szabványosítás indokolja. Pavlatos (2015) 106 magas minőségi osztályba sorolt hotel körében végzett felmérésében pozitív kapcsolatot tárt fel a stratégiai számviteli eljárások számának alkalmazása és a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága között. Ugyancsak pozitív szignifikáns kapcsolatot talált a decentralizált szervezeti forma, a számviteli információs rendszer magasabb fokú fejlettsége, valamint a vállalkozás életciklusának érettségi szakasza között. Pavlatos (2018) a 2013-ban lefolytatott vizsgálatát öt év után megismételte. A 88 szállodaegység körében lefolytatott vizsgálatának fókuszába a kiszámíthatatlan gazdasági környezet, a szervezeti felépítés, az életciklus és a szervezeti méret került. A statisztikai elemzés pozitív szignifikáns kapcsolatot igazolt az alkalmazott eljárások alkalmazása és a vizsgált tényezők között.

A szállodaipari teljesítmény elemzésének mutatói

A tanulmány a magyar szállodaipar szereplőinek körében a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazása és a teljesítmény közötti kapcsolat feltárása érdekében, elsőként a szállodák teljesítményét hűen tükröző, meghatározó indikátorok körének beazonosítására fókuszál.

Az ágazat szempontjából releváns teljesítménymutatók átfogó összefoglalását adja Pnevmatikoudi & Stavrinoudis (2016) tanulmánya. Szekunder kutatásuk során összesen 79 olyan nemzetközi szakirodalmat azonosítottak, amelyek alapján a szállodák teljesítményének mérésére alkalmas mutatókat alapvetően két csoportba, az ún. pénzügyi és nem pénzügyi indikátorok körébe sorolták. Mindkét csoporton belül 10-10 alcsoportot, indikátortípust különítettek el (2. táblázat).

Pnevmatikoudi & Stavrinoudis (2016) tanulmányából kitűnik, hogy az ágazat nemzetközi szakemberei a teljesítmény megítélésének pénzügyi indikátorainál leginkább az értékesítés árbevétele (15 tanulmány), a nyereségesség (14 tanulmány), illetve a megtérülési mutatók (13 tanulmány) körére fókuszáltak, a nem pénzügyi mutatók esetében pedig a vevői (11 tanulmány), illetve a munkavállalói elégedettség (7 tanulmány) mutatóit alkalmazták kutatásuk során.

2. táblázat

A szállodaipar teljesítményét vizsgáló kutatások csoportosítása alkalmazott indikátorok szerint

Pénzügyi indikátorok			Nem pénzügyi indikátorok		
Típ.	Indikátor megnevezése	db	Típ.	Indikátor megnevezése	db
Értékesítés, megtérülés	Kiadható szobára eső árbevétel (TREVPAR); Étel és ital részleg árbevétele; Szálláshely-szolgáltatásból származó árbevétel; Egyéb szolgáltatásból származó árbevétel; Összes árbevétel alakulása; Átlagos napi ár (ADR); Kiadott ágyra eső árbevétel; Szobára eső többlet jövedelmezőség; Vendégszobára eső éttermi, bankett, étel és ital értékesítéséből származó árbevétel	15	Vevői elégedettség	Vevői, fogyasztói elégedettség; Lojális fogyasztók aránya; Panaszok száma; Személyzet fogyasztói értékelése; Fogyasztókapcsolat-menedzsment; Tartózkodási idő hossza; Megközelíthetőség; Vendégértékelések a kiegészítő szolgáltatásokról	11
Nyereségesség	Kiadható szobára eső bruttó üzemi eredmény (GOP-PAR); Szálloda nyereségrátája; Adózott eredmény; Kumulált bruttó üzemi eredmény (TGOP); Egy napra eső bruttó üzemi eredményesség; Bruttó eredmény; Bruttó határtermelékenységi; Szálláshely-szolgáltatás eredményessége; Étel és ital részleg eredményessége; Egyéb részlegek eredményessége	14	Munkavállalói elégedettség	Vezetői és nem foglalkoztatotti (volontőri) megtérülési ráták; Munkavállalói elégedettség; Munkavállalói morál, motiváltsági szint; Munkavállalói elégedetlenség, visszacsatolás; Személyi juttatások	7
Megtérülési mutatók	Eszközarányos megtérülés (ROA); Tőkearányos megtérülés (ROE); Befektetésarányos megtérülés (ROI); Árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS)	13	Munkakörök, teljesítményértékelés	Szakmai jártasság, pro-aktivitás, alkalmazkodás; Teljesítmény összemérése más munkavállalók teljesítményével; Legjobb munkavállalói teljesítmény; Kiemelkedő teljesítmény a fogyasztókkal való foglalkozás során; Fogyasztói elvárások teljesítése; Nyelvismeret; Mosolygás, kedvesség gyakorisága; Hibázás gyakorisága stb.	4
Kihasz-náltsági mutatók	Szobák vagy ágyak kihasználtsági rátája; Foglalások száma	13	Folyamatos fejlesztés	Vevőknek felkinált új szolgáltatások, termékek, aktivitások száma; A szolgáltatásnyújtás során felkinált újdonságok száma	3
Költségek, ráfordítások	Szálláshely-szolgáltatás működési ráfordítása; Étel és ital részleg működési ráfordítása; Egyéb szolgáltatások, részlegek működési ráfordításai (adminisztratív, energia költségek, bérek stb.); Kiadható szobára eső működési ráfordítások; Személyi jellegű ráfordítások aránya; Egyéb működési ráfordítások	9	Társadalmi felelősségvállalás	Társadalmi elismerések; Társadalmi problémák iránti érzékenység; Községi szolgáltatás projektek száma; Támogatók száma; Környezetvédelmi erőfeszítések, projektek száma	3
Növekedés mutatók	Árbevétel/értékesítés növekedése; Piaci részesedés növekedése; Értéknövelés; Export értékesítés növekedése	7	Szolgáltatásminőség	Szolgáltatások minősége, standardizáltsága	2
Hatékonyság	Munkaerő hatékonysága; Termelékenységi mutatók (nyersanyag-, segédanyag- illetve energiafelhasználás); Eszközmegtérülés (TAT)	6	Versenyhelyzet	Átfogó versenyhelyzet; Új termék, szolgáltatás piacra vitelének eredményessége; Fogyasztói kör növelésének aránya; Hotel cégér	2
Összetett, komplex teljesítménymutatók	A hotel teljesítményének átfogó pénzügyi értékelése; Kapcsolódó adatbányászat-elemző (DEA-data envelopment analysis) hálózatok; Nem radiális DEA-modell; Bayesi sztochasztikus határ modell; Malmquist-index	6	Vezetői szerep-kör, teljesítményértékelés	Vevői panaszkezelés; Piaci stratégia fejlesztés és értékesítés monitoring; Kommunikációs készségek; Motiváció és viselkedésbefolyásolás; Döntéshozatal, felelősségdelegálás; Működés felügyelete, a termékminőség fenntartása; Tervezés; Koordinálás; Értékelés; Felügyelet; Tárgyalás; Képviselés	2
Likviditási, pénzügyi	Pénzügyi likviditás; Kötelezettségek időbeni törlesztése; Pénzügyi stabilitás	5	Rugalmasság	Fogyasztói szükségletekhez és igényekhez való alkalmazkodás képessége; Fogyasztói elvárások időbeni észlelése; Igényelt termék és szolgáltatás időben történő kiszállítása	1
Pénzpiaci mutatók	Tőkemegtérülés/Részvényarányos megtérülés (PER)/ Osztalékfizetési arány	4	Szervezeti eredmények	Kitűzött célok teljesítésének szintje; Kitűzött és elért kapacitáskihasználtsági szint aránya	1

Forrás: Pnevmatikoudi & Stavrinoudis (2016, pp. 86-88)

Míg a pénzügyi szakemberek a permanens vállalati teljesítmény, eredményesség meghatározása szempontjából a pénzügyi mutatók terén az értékalapú teljesítménymutatók előnyeit hangsúlyozzák a hagyományos indikátorokkal szemben (Kim, 2006; Lee & Kim, 2009), addig a nem pénzügyi indikátorok iránt elkötelezettek a fogyasztócentrikus szemlélethez köthető értékmérőket méltatják (Ivanković & Jerman, 2010; Stanišić, Radović, & Nikolić, 2018).

A pénzügyi indikátorok szerepe

Az ágazati szakemberek az értékalapú pénzügyi mutatók kifejlesztését a tradicionális mérőszámok (pl. cash flow, EBIT, EPS, P/E ráta, ROA, ROE, ROI) rövid távú szemléletével, rugalmatlanságával, a nem pénzügyi információk, illetve az új fogyasztói igények és megváltozott termelési, szolgáltatási technikai fejlődés kapcsolatának hiányával indokolják (Kim, 2006; Lee & Kim, 2009).

Kim (2006) tanulmányában rámutatott, hogy a szállodaipar üzleti környezetének változása, a verseny intenzitásának és komplexitásának növekedése, a gazdasági válságok és a terrorcselekmények háttérbe szorították a hagyományos pénzügyi mutatók gyakorlati alkalmazásának létjogosultságát. A közgazdaságtan mainstream irányzatához köthető azon értékmérő-mutatók kifejlesztésére irányuló kezdeményezés, melynek során a teljesítménymérést a folyamatok hosszú távon releváns, közvetlen értékaditív tényezőihez kapcsolják. Ezen erőfeszítések eredményeként említhető, a jellemzően tanácsadó cégek által kifejlesztett értékalapú megtérülési mutatók köre (Kim, 2006, p. 34):

- a Stern Stewart & Company által kifejlesztett gazdasági hozzáadott érték (EVA),
- a Boston Consulting Group mutatója a beruházásáramnyos szabad pénzárammutató (HOLT),
- a KPMG Peat Marwickhoz köthető projektérték menedzsmentmutató (EVM), illetve
- a Marakon Associates által kialakított gazdasági profit értékmérő mutató (EP).

A nemzetközi szakirodalomban a felsoroltak közül a szállodaipari elemzésekben a gazdasági hozzáadott érték (EVA – Economic Value Added) alkalmazását szorgalmazzák (pl. Kim, 2006).

A millennium küszöbén jelent meg a pénzügyi tanulmányokban az EVA értékmutató továbbfejlesztett változata. A piaci hozzáadott érték (Market Value Added – MVA) a menedzseri tevékenység hatásai tekintetében a vállalat alapításától számított, jövőbeni EVA-értékek jelenértékékként is értelmezhető. A nemzetközi (pl. Uyemura, Kantor, & Pettit, 1996) és a hazai (pl. Bélyácz, 2007) vállalati pénzügyi szakemberek e két mutató együttmozgását figyelték meg, azaz a közöttük lévő pozitív kapcsolatról számoltak be. A vállalati szakemberek az értékalapú indikátorok (EVA, MVA) szállodaipari relevanciáját empirikus tanulmányok révén próbálták igazolni (Kim, 2006; Lee & Kim, 2009). Míg a hagyományos mutatószámok nem – néhány kivételtől eltekintve a ROE-mutató a vendéglátás és a kaszinó, míg a ROA a szálláshely tekintetében –

addig az értékalapú indikátorértékek (EVA, MVA) szinte mindegyike szignifikáns pozitív kapcsolatot mutatott a szállodaipar részlegeinek piaci megtérülésével.

A nem pénzügyi indikátorok szerepe

A többi ágazathoz képest a szállodaipar kutatói a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás szempontjából sokkal nagyobb szerepet tulajdonítanak a nem pénzügyi jelentések tartalmának (Ivanković & Jerman, 2010; Stanišić et al., 2018). Meggyőződésük, hogy a pénzügyi számvitelre alapozva készült beszámoló alkalmatlan az érdekeltek (külső-belső) információs elvárásainak és igényeinek kielégítésére, szemben a nem pénzügyi jelentéssel. Az ágazaton belül a nem pénzügyi jelentések felhasználási köre igen sokrétű, hiszen elsődleges információs forrásként jelennek meg a szállodák közötti rangsor felállításánál, a szolgáltatott minőség és kiszolgálási színvonal megítélésénél, továbbá a beruházási döntések alátámasztásánál.

A szakirodalom egységes véleményt formál a jelentésekbe implementált nem pénzügyi indikátorok köréről (Ivanković & Jerman, 2010; Stanišić et al., 2018). A vélemények alapján, az alkalmazott mutatóknak elsődlegesen olyan értékteremtő folyamatokat, területeket kell érinteni, mint a vevői elégedettség, a vállalati innováció és a munkavállalói elköteleződés, melyek közvetett hatást váltanak ki a kapacitáskihasználtság fokára, valamint az eredményesség mértékére. A szállodaipari szakemberek többsége a vevői elégedettség, lojalitás értékteremtő szerepét hangsúlyozzák (pl. Banker, Potter, & Srinivasan, 2005; Kotane & Kuzmina-Merlino, 2011). Banker et al. (2005, p. 398) megfogalmazása alapján a „*vevői elégedettség olyan kulcsfontosságú mérőszám, amely a hosszú távú teljesítmény meghatározó mutatója*”. Turner, Way, Hodari, & Witteman (2017) a piacorientált marketingstratégia követésének követelményével magyarázza a vevői elégedettség kitüntetett szerepét. Néhányan a vevői elégedettség mellett a munkavállalói elkötelezettség, morál szerepét is hangsúlyozzák (Atkinson & Brander Brown, 2001; Fisher, McPhail, & Menghett, 2010).

A stratégiai vezetői számvitel és a teljesítmény közötti kapcsolat

A különböző ágazatok körében végzett empirikus kutatások egyes képet mutatnak a stratégiai költség-számvitel eljárásainak alkalmazása és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatról. Míg a szakirodalomi források egy köre a változók között fennálló pozitív szignifikáns kapcsolatról számol be (pl. Afonina, 2015), addig mások a kapcsolat hiányáról értekeznek (pl. Apak & Duman, 2020).

Ojra, Opute & Alsolmi (2021) a teljesítmény és az eljárások közötti kapcsolat hiányát a stratégiai eljárások nem megfelelő gyakorlati implementálására vezeti vissza. Afonina (2015) hangsúlyozza a stratégiai vezetői számviteli eljárások összekapcsolásának szükségét a versenysztratégiával. Pavlatos (2018) a szállodaipari kutatásaira hivatkozva mutatott rá arra, hogy a siker érdekében szükséges a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazásának testre szabása. Abdullhussien & Hamza (2012), valamint

Afonina (2015) felhívták a figyelmet az eljárások implementálásból származó teljesítményre gyakorolt pozitív hatások megjelenésének „időszükségletére”. Érveik szerint „a jelenkorban bevezetésre és alkalmazásra kerülő stratégiai vezetői számviteli eljárások körét a kitűzött stratégiai célok jövőbeni teljesítése, illetve elérése indokolja” (Abdulhussien & Hamza, 2012, p. 138).

A szakirodalmi források a stratégiai számviteli eljárások teljesítmény növelésében rejlő lehetőségeire utalnak a szolgáltatóágazatban (Turner et al., 2017; Sedevich-Fonds, 2018; Ojra et al., 2021). Afonina (2015) szerint a fogyasztóorientált stratégiát követők – mint például a szállodaipar szereplői – élvezhetik annak pozitív hozadékát. A szállodaipar területén korlátozott számú tanulmány vizsgálja a stratégiai vezetői számvitel és a teljesítménymutatók közötti kapcsolatot. Ugyanakkor az ismert tanulmányok méltatják a fogyasztói értékelésekre alapozott nem pénzügyi indikátorok alkalmazásának a jelentőségét (pl. McManus, 2013; Alvarez, Sensini, Bello, & Vazquez, 2021), valamint a dinamikus elemzések létjogosultságát (Pavlatos, 2018).

Turner et al. (2017) az ausztráliai hotelek körében elemezte a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazása, valamint a fogyasztóorientált stratégia és a tradicionális pénzügyi mutatók (ROI, nyereségesség, bruttó működési eredmény) közötti kapcsolatot. A 80 szálláshely-szolgáltató egységet tartalmazó mintán végzett vizsgálat szignifikáns pozitív kapcsolatot tárt fel az elemzésbe vont tényezők között. Alvarez et al. (2021) argentin szállodák körében tárta fel a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazásának gyakoriságát, illetve az implementálásuk és a teljesítmény közötti kapcsolatot. A 200 szállodát tartalmazó mintán alapuló statisztikai elemzés pozitív szignifikáns kapcsolatot igazolt az eljárások alkalmazása és a vizsgált pénzügyi (ROI), illetve nem pénzügyi indikátorok között. Setiawan (2016) 118 indonéz szálláshelynyújtó egységet tömörítő mintán végzett statisztikai elemzéséből levont következtetése alapján pozitív szignifikáns kapcsolat áll fenn a stratégiai vezetői számviteli eljárások és a szállodák pénzügyi és nem pénzügyi indikátoraiból képzett integrált teljesítménymutató (ROI, nyereségráta, kapacitáshasznosítás, fogyasztói elégedettség, termékminőség, innovációs készség, piaci részarány) között. Pavlatos (2015, 2018) 2013-ban a görög szálláshely-szolgáltatók körében lefolytatott empirikus vizsgálata során ellentétes irányú szignifikáns kapcsolatot tárt fel a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazásának gyakorisága és az elemzést megelőző periódus pénzügyi teljesítménymutatói között. A tanulmányban rámutat, hogy az elemzés periódusában az eljárást alkalmazók teljesítmény tekintetében felzárkóztak az eljárást nem alkalmazók köréhez. Öt évvel később megismételt vizsgálatában már a pénzügyi indikátorok (ROI, értékesítési nyereséghányad) mellett a nem pénzügyi mutatók (vevői elégedettség, innovációs képesség, szolgáltatás minőség) is szerepet kaptak. A statisztikai elemzéssel alátámasztott tanulmánya pozitív szignifikáns kapcsolatot igazolt a stratégiai vezetői számviteli módszertan széles spektrumának alkalmazása, valamint a teljesítményindikátorok között.

Igazolandó hipotézisek

A szállodaipar nemzetközi szakirodalmának empirikus tanulmányai igazolták, hogy a vállalkozások hosszú távú teljesítménye jellemzően az értékadditív pénzügyi mutatókhoz (EVA, MVA) köthető (Kim, 2006; Lee & Kim, 2009). Ugyanakkor a permanens teljesítmény szempontjából nem vetik el a megtérülési indikátorok (ROA, ROE), mint hagyományos pénzügyi mutatószámok alkalmazásának indokoltóságát. Az ágazatból merített irodalmi források (Setiawan, 2016; Turner et al., 2017; Alvarez et al., 2021) szignifikáns kapcsolatot tártak fel a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazói és a pénzügyi indikátorok között. A vizsgált tényezők között igazolt kapcsolat hosszabb időtávot felkaroló elemzése során megerősítésre került (Pavlatos, 2018). Így a tanulmány elsőként megfogalmazott hipotézise:

(1) H_0 : Pozitív kapcsolat feltételezhető a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és a folyamatosan javuló pénzügyi indikátorértékek között.

Az ágazat sajátosságaiból adódóan a szakirodalmi források nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a teljesítmény megítélésénél a nem pénzügyi mutatóknak (Ivankovič & Jerman, 2010; Stanišić et al., 2018). A szakemberek többsége a nem pénzügyi mutatók köréből a vevői elégedettség értékteremtő szerepét hangsúlyozzák (pl. Kotane & Kuzmina-Merlino, 2011). Az ágazat empirikus kutatásai (Setiawan, 2016; Turner et al., 2017; Alvarez et al., 2021) statisztikailag szignifikáns kapcsolatot tártak fel a korszerű eljárások alkalmazása és a nem pénzügyi teljesítménymutatók között. Ebből kiindulva fogalmaztuk meg a következő hipotézist:

(2) H_0 : Pozitív kapcsolat feltételezhető a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és az átlag feletti nem pénzügyi indikátorérték elérése között.

A szállodaipari fókuszú nemzetközi szekunder kutatások eredményei arra engednek következtetni, hogy a stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazásának létjogosultságát a vállalkozásokat körülvevő változó és bizonytalan üzleti környezet indokolja (Urquidí & Ripoll, 2013; Gomes et al., 2013; Pavlatos, 2015; Pavlatos, 2018). A stratégiai vezetői számvitel eljárásainak alkalmazása a döntéshozók számára a bizonytalanság mérséklése, valamint a részletesebb és pontosabb információk miatt fontos. Ezek alapján egy újabb, két alhipotézist tartalmazó hipotézis fogalmaztunk meg:

(3) H_0 : A válság időszakában a stratégiai vezetői számviteli eljárást alkalmazók sikeresebben alkalmazkodnak a környezetben bekövetkező változásokhoz.

(3a) H_0 : A válság időszakában a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és a folyamatosan javuló pénzügyi indikátorértékek elérése közötti kapcsolat szorossága fokozódik.

(3b) H_0 : A válság időszakában a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és az átlag feletti nem pénzügyi indikátorértékek elérése közötti kapcsolat szorossága fokozódik.

Módszertan

A tanulmány célja, hogy a csoportosítási ismérvek – korszerű/hagyományos és a prosperáló/hanyatló – közötti kapcsolatok feltárásával mutasson rá a stratégiai vezetői számvitel és a hosszú távú eredményes működéssel összeegyeztethető, átlagon felüli vagy évről-évre javuló teljesítménymutató értékek kapcsolatára, különös tekintettel napjaink kiszámíthatatlan üzleti környezetében (pl. COVID-19, szállodaipari forradalom 5.0, energiaválság).

A sorváltozó (korszerű/hagyományos eljárást alkalmazók) és a pénzügyi, valamint nem pénzügyi mutatók alapján csoportosított szállodaegységek (prosperáló/hanyatló) nominális változói közötti kapcsolat a keresztábla-elemzéssel, míg a változók közötti kapcsolat szorosságának vizsgálata a Cramer-féle V asszociációs együttható alkalmazásával valósul meg.

Mintavétel és a minta jellemzése

Az elemzésbe bevont szállodák alapsokaságát a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségénél (MSZÉSZ) tagsági jogviszonnyal rendelkező szállodák jelentették. A kutatás azért irányult a MSZÉSZ tagsági jogviszonnyal rendelkező szállodákra, mivel Magyarországon ők jelentik az ágazat leginkább véleményformáló és befolyásoló képességgel bíró szereplőit.

A szakmai szervezet tagjai e-mailben elküldött linken elérhető online felületen vagy a régióüléseken személyes kitöltés révén vehettek részt a felmérésben. A kérdőíves felmérés az ágazat szereplői által implementált korszerű, valamint hagyományos számviteli eljárások alkalmazásának gyakoriságára fókuszált. A zárt kérdéssort tartalmazó kérdőív lehetőséget biztosított arra, hogy a felmérésben résztvevők egyéni módszertanát is felmérjük. A felmérés szakmai felügyeletét egyrészt a primer kutatás személyes lefolytatása, másrészt az e-mailes és telefonos elérhetőség megadása biztosította.

A stratégiai döntéseket támogató technikák, eljárások alkalmazását feltáró kérdőíves felmérés 2016 szeptemberében kezdődött és decemberében zárult, 74 válaszadó részvételével. A felmérés zárásának idején a MSZÉSZ-tagsággal rendelkező szállodaegységek száma 398 volt. A tagság körében tehát 18,59%-os volt a válaszadási hajlandóság. A KSH adatai alapján 2017 januárjában (STADAT, 4.5.14.) a Magyarországon működő szállodák száma 946 db volt, így a működő szállodák tekintetében a mintabeli sokaság részaránya 7,82%.

A kérdőívet kitöltők pozícióját elemezve megállapítható, hogy a válaszadók (válaszási arány: 93,24%) közül a szállodavezetők, a különböző részlegek vezetői és az ügyvezető igazgatók domináltak (58%), akiket a funkcionális osztályvezetők (23,2%), illetve a könyvelők, tulajdonosok és egyéb beosztásban lévők követtek (18,8%).

3. táblázat

A kérdőívet kitöltők pozíciója

A kérdőívet kitöltő pozíciója	Gyakoriság (db)	Megoszlás (%)	Kumulált megoszlás (%)
Szállodavezető	29	42,0	42,0
Részlegvezető	2	2,9	44,9
Ügyvezető igazgató	9	13,0	58,0
Értékesítési vezető	11	15,9	73,9
Gazdasági vezető	5	7,2	81,2
Könyvelő	2	2,9	84,1
Tulajdonos	3	4,3	88,4
Egyéb	8	11,6	100,0
Összesen	69	100,0	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A felmérés kérdéseire adott válaszok minőségi voltára utal, hogy azok 81,2%-át a hazai iparág legszélesebb és legmélyebb rálátással rendelkező egység-, részleg-, és funkcióvezetői fogalmazták meg (3. táblázat).

A felmérésben választ adó szállodaegységek jellemzői alapján megállapítható, hogy a szállodák szerény szobakapacitási szinttel – a válaszadók 68,9%-a legfeljebb 100 szobával – rendelkeztek, amelyek döntően hazai finanszírozású (77,03%-a), független státusszal (64,9%), vidéki székhellyel (63,51%) és legalább 4 csillag minősítéssel (54,05%) rendelkező szállodaegységek voltak.

Ellenőriztük a változók közötti téves, hamis kapcsolatok meglétét. A bináris logisztikus regresszió eredményei alapján nem mutatható ki a 3. változó által okozott torzítás (a 3. változó kezelésével kapcsolatos bővebb iránymutatást tartalmaz Vargha, 2011). A tanulmány eredményei az alkalmazott módszertan keretei között helytállóak.

A számviteli eljárások alkalmazására irányuló felmérés óta eltelt közel hat év áthidalása, azaz az eljárások alkalmazásának létjogosultsága érdekében, 2022 májusában a tanulmány empirikus kutatásának statisztikai alapsokaságát képező szakmai szervezet (MSZÉSZ) vezetői és régióvezetői körében strukturált interjú készítésére került sor. A megismételt felmérés céljaként az fogalmazódott meg, hogy tárjuk fel a COVID-19 járványhelyzet hatását a költséginformációk szerepére, illetve azok előállításáért felelős (stratégiai) számviteli eljárások alkalmazására a hazai szállodaipar szereplőinek körében. Az interjúalanyok e-mailes megkeresés révén a nyílt kérdésfeltevésre válaszlevélben vagy előzetesen egyeztetett időpontban telefonon keresztül válaszolhattak. A megkérdezett nyolc főből hatan osztották meg véleményüket.

Adatgyűjtés és kutatási modell

A nemzetközi kutatásokkal összhangban a hazai ágazat eltérő módszertant (hagyományos/korszerű) alkalmazók

penzügyi mutatóinak vizsgálata során a tőkearányos megtérülés (ROE) és az eszközarányos megtérülés (ROA), mint hagyományos, valamint a gazdasági hozzáadott érték (EVA), mint értékalapú teljesítménymutató segítségével valósul meg.

Az ágazatra jellemző magas tőkeintenzitás, a beszámlók minőségére való tekintettel (Budai, Denich, & Hajdu, 2021) a tanulmány eredményeinek nemzetközi összevetése érdekében, valamint a stratégiai szemlélet döntéshozatalban való megjelenése végett, a működés eredményének évről-évre történő javulása elvárt, ezért a mutatók abszolút értéke, vagy annak bizonyos értéksávba kerülése helyett, a mutatókból számított viszonyszám alakulását vizsgálja (Fiáth, 2004). A kutatásban elemzett egységek pénzügyi mutatóinak meghatározásánál a kiindulópontot a számviteli beszámolóknak szereplő adatok jelentették. Az adatok lekérdezése az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálatának Elektronikus Beszámoló honlapján található elektronikus beszámolók révén valósulhatott meg.

Összhangban a szekunder kutatások megállapításával – miszerint a korszerű eljárások implementálásából származó előnyök a bevezetést követően, csak hosszabb távon fejtik ki a teljesítményre gyakorolt hatásuk – az elemzés is több időszakra begyűjtött adathalmazra támaszkodik. A vizsgálat alá vont időtávon belül megkülönböztetünk gazdasági konjunktúra (2016-2019) és – elméletileg az eljárások alkalmazásának létjogosultságát igazoló – válsághelyzet (2020) időszakot. A vizsgált mutatók alakulásának tükrében a felmérésben résztvevők két részcsoportha sorolása valósult meg: prosperáló, azaz folyamatosan vagy egyre javuló viszonyszámértékeket elérő, illetve hanyatló, vagyis folyamatosan vagy egyre romló mutatókkal rendelkező üzleti egységek (4. táblázat). 2020-ra vonatkozóan a 2020/2019. viszonyszám növekvő (állandó), valamint csökkenő értéke alapján határoztuk meg a csoportbontást.

4. táblázat

**A felmérésben résztvevők
részcsoportjainak képzési ismérve**

Vizsgált időszak				Besorolás
2016/2015.	2017/2016.	2018/2017.	2019/2018.	
növekvő (+)	növekvő (+)	növekvő (+)	növekvő (+)	PROSPERÁLÓ
csökkenő (-)	növekvő (+)	növekvő (+)	növekvő (+)	
növekvő (+)	csökkenő (-)	növekvő (+)	növekvő (+)	
növekvő (+)	növekvő (+)	csökkenő (-)	növekvő (+)	
növekvő (+)	növekvő (+)	növekvő (+)	csökkenő (-)	
csökkenő (-)	csökkenő (-)	növekvő (+)	növekvő (+)	
csökkenő (-)	növekvő (+)	csökkenő (-)	növekvő (+)	HANYATLÓ
csökkenő (-)	csökkenő (-)	csökkenő (-)	csökkenő (-)	
növekvő (+)	csökkenő (-)	csökkenő (-)	csökkenő (-)	
csökkenő (-)	növekvő (+)	csökkenő (-)	csökkenő (-)	
csökkenő (-)	csökkenő (-)	növekvő (+)	csökkenő (-)	
csökkenő (-)	csökkenő (-)	csökkenő (-)	növekvő (+)	
növekvő (+)	csökkenő (-)	csökkenő (-)	növekvő (+)	
növekvő (+)	csökkenő (-)	növekvő (+)	csökkenő (-)	

Forrás: saját szerkesztés

Az ágazat nemzetközi trendjével összhangban a tanulmány a *nem pénzügyi mutatók* tekintetében kiemelt érzékenységgel kezelt vevői elégedettségére fókuszál. A szállodák által nyújtott teljesítmény összevetése a szolgáltatást igénybe vevő fogyasztók utólagos értékelései révén valósult meg. Az értékelés három különböző online szállásfoglalási portál adatbázisára támaszkodik: www.szallas.hu, www.trivago.hu és a www.booking.com. Az adatbázisok egymástól függetlenek, hiszen a foglaláshoz használt, meghatározott online portálon keresztül valósul meg a „tapasztalt teljesítmény” utólagos véleményezése. A fogyasztói megítélés kapcsán az alábbi négy tényező alapján vetettük össze a két részcsoporthat: tisztaság, ár-érték arány, személyzet és a szolgáltatások megítélése. A különböző tényezők értékelése mindegyik portálon, egységesen 10 fokozatú skálán valósult meg (1-legrosszabb, míg a 10-legjobb értékelésnek számít). A kiválasztott mutató tekintetében, a különböző portálok átlagértékeinek súlyozott számtani átlaga révén jutunk az adott szálloda indikátorának összevont átlagértékéhez, illetve a felmérésben részt vevő szállodák adott indikátorainak összesített átlagértékéhez (felmérés mutatóinak átlagértéke).

Az adott szálláshelynyújtó (y_{ij}) j -ik indikátor súlyozott átlagértékének ($\bar{y}_j$) vonatkozásában:

$$\bar{y}_j = \frac{\sum_{i=1}^{f_j} y_{ij}}{f_j}, \text{ ahol } 1 \leq y_{ij} \leq 10$$

Ahol:

y_{ij} – a t -ik szálláshelynyújtó j -ik indikátorának súlyozott számtani átlagértéke,

y_{ij} – a t -ik szálloda j -ik indikátorának i -ik portálértéke,

f_j – a t -ik szálloda j -ik indikátorának számossága.

A j -ik indikátor átlagértéke:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^{f_j} x_{ij}}{f_j}, \text{ ahol } 1 \leq x_{ij} \leq 10$$

Ahol:

$\bar{x}_j$ – a j -ik indikátor összesített átlagértéke (felmérés mutatóinak átlagértéke),

x_{ij} – a j -ik indikátor i -ik portálon kinyert értéke,

f_j – a j -ik indikátor számossága a különböző portálokon.

Amennyiben

$$\bar{y}_{ij} \geq \bar{x}_j$$

azaz a t -ik szálloda j -ik mutatójának súlyozott számtani átlagértéke meghaladja vagy eléri a felmérésben részt vevő indikátor átlagértékét, akkor a j -ik indikátor tekintetében a t -ik szálloda prosperáló teljesítményéről beszélhetünk, azonban amennyiben alulmarad, azaz

$$\bar{y}_{ij} < \bar{x}_j$$

akkor a t-ik szálloda j-ik mutató vonatkozásában hanyatló teljesítményt nyújt.

Mivel a különböző portálok az egyedi véleményeket, értékeléseket általában két évig szerepeltetik az értékelések között (www.turizmus.com, 2021), így a tényezők értékeinél alkalmazott két eltérő időpont (2018. április, illetve 2021. július) hűen tükrözi a konjunktúra és a járványhelyzet időszakában képviselt fogyasztói értékítéletet.

A kutatás eredményei

Stratégiai módszertan alkalmazása

A primer felmérés eredményéből (5. táblázat) kiolvasható, hogy a stratégiai vezetői számviteli eljárások közül a leggyakrabban alkalmazott eljárás a benchmarking (válaszadók 33,8%-a alkalmazza), amit a teljes körű minőségirányítás (23,0%), a célköltségszámítás (18,9%) és a tevékenység alapú költségszámítás (6,8%) követ. A klímaváltozás témakörében napjainkban egyre többször előtérbe kerülő környezeti költségeket számba vevő öko-költségszámítás módszertanát azonban a szállodák csak igen szűk köre vezette be (4,1%).

5. táblázat

A stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazásának gyakorlata a hazai szállodaipar szereplőinek körében

Eljárások	Alkalmazza (db)	Megoszlás (%)	Összes válasz (db)	Megoszlás (%)
Célköltségszámítás	14	18,9	74	100,0
Tevékenység alapú költségszámítás	5	6,8	74	100,0
Teljes körű minőségirányítás	17	23,0	74	100,0
Öko-költségszámítás	3	4,1	74	100,0
Életciklus költségszámítás	1	1,4	74	100,0
Benchmarking	25	33,8	74	100,0

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

Mivel az elemzés nem tér ki az egyszerre két vagy annál több eljárás egyidejű, ún. integrált alkalmazásának hatátsáira, így az adattisztítást követően megállapítható, hogy a 74 elemű mintából 35 szállodaegység, a mintabeli sokaság 47,29%-a legalább az egyik vizsgálatba vont eljárást alkalmazza.

A szakmai szervezet (MSZÉSZ) vezetői és régióvezetői körében 2022 májusában lefolytatott strukturált interjúk válaszaiból lesűrűsíthető következtetés alapján kijelenthető, hogy a járványhelyzet a költségek pontosabb megállapítását, a termékek és szolgáltatások önköltségének előtérbe kerülését, illetve a stratégiai számviteli eljárások alkalmazásának megerősítését hozta magával. A kiválasztott szakértői kör egyik tagja az alábbi mó-

don fogalmazta meg észrevételét: „Véleményem szerint a COVID-19 ráirányította a figyelmet a termékek/szolgáltatások, folyamatok önköltségének minél pontosabb meghatározására, de inkább a szolgáltatók oldaláról”. Hasonló vélekedést fogalmazott meg egy másik szakértő „Mindenképpen előtérbe került a költségek folyamatos figyelése, elemzése és igen, a költségekről szóló, illetve abból származott információk köre felértékelődött. Vannak költségek, melyeknél döntéshelyzetben vagyunk: más beszállítót tudunk választani, de vannak költségek (pl. energia, bér), ahol nagy hangsúlyt kell fektetni a költségcsökkentő lehetőségek feltérképezésére.”, ugyancsak ezen véleményt osztja az alábbi válaszadó: „...a régió kisebb egységeiben felértékelődhetett a költségek pontosabb megállapítására való igény a szállodák vezetőiben, vagy tulajdonosaiban, hogy megértsék a folyamatokat és reagálni tudjanak azokra. Kiemelnék két területet, melyek vizsgálata meghatározó a 2022-es évben, ez a food cost és az energiaköltségek területe.”

A nemzetközi szakirodalomból merített szekunder kutatási eredmények – miszerint a válsághelyzetben inkább növekszik a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazásának köre, a korszerű eljárások alkalmazása hosszabb távon fejti ki teljesítményre gyakorolt hatását –, valamint a szakértői interjúk válaszaiból alapján a vizsgált mintán belül a 2016-os felmérésben feltárt stratégiai eljárások alkalmazásának arányát kivetítettük a vizsgált időperiódus egészére.

A pénzügyi indikátorok alakulása

Az elemzés lefolytatásánál a szállodalánc tagok esetében a beszámolókból nem álltak rendelkezésre megfelelő információk az adott szállodaegység mutatóinak kiszámításához. A közelítő megoldást adó arányosítási eljárás viszont nem szolgálta az elemzés célját, így az érintett szállodaegységek esetében az adott szállodalánc értékét alkalmaztuk.

A felmérésben közreműködő három egység beszámolója nem volt elérhető, így a konjunktúra időszakára a vizsgálódásunk 71 egység adataira terjedt ki. A gazdasági válság időszakának vizsgálatánál további két szállodaegység beszámolója nem volt elérhető, így a vizsgálódás e tekintetben 69 elemű minta adataira terjedt ki.

A 6. táblázatban a két eltérő időszakban a stratégiai számvitel eljárást alkalmazók és a ROA, ROE, EVA-mutatók alapján történt csoportosítás található.

Az indikátorértékek (ROA, ROE, EVA) és a stratégiai számvitel eszköztárát alkalmazók gyakoriságérték eloszlásainak függvényében kapcsolat feltételezhető a prosperáló teljesítmény és a stratégiai eljárás alkalmazása között. A nominális változók közötti kapcsolat mélyebb elemzése érdekében keresztábra-elemzésre került sor. A sor és az oszlopváltozók között 5 százalékos szignifikanciaszinten, a vizsgált teljesítménymutatók közül az „EVA prosperáló” és a stratégiai eljárások alkalmazása között szignifikáns kapcsolat igazolt (7. táblázat). A sor és az oszlopváltozó (EVA prosperáló) között a kapcsolat erősségét tekintve pedig, közepesen gyenge szignifikáns kapcsolat azonosítható (Cramer V_{EVA prosperáló2016-2019 KAT:}=0,262).

6. táblázat

A stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és a ROA, ROE, EVA-mutatók alapján történt besorolás gyakorisága 2016-2019 közötti időszakban, illetve a 2020-as évben

Stratégiai vezetői számvite- li eszköztár alkalmazása és a vizsgált indikátorok		ROA prosperáló?		Összesen	ROE prosperáló?		Összesen	EVA prosperáló?		Összesen
		igen	nem		igen	nem		igen	nem	
2016-2019 közötti időszak (konjunktúra)										
Módszertan alkal- mazása	igen	23	12	35	19	16	35	31	4	35
	nem	19	17	36	15	21	36	24	12	36
Összesen		42	29	71	34	37	71	55	16	71
2020-as év (válság)										
Módszertan alkal- mazása	igen	18	16	34	15	19	34	25	6	31
	nem	25	10	35	27	8	35	9	29	38
Összesen		43	26	69	42	27	69	34	35	69

Forrás: saját szerkesztés az SPSS feldolgozás alapján

7. táblázat

A stratégiai vezetői számviteli eljárást alkalmazók és a ROA, ROE, EVA-mutatók (2016-2019 közötti időszak, illetve a 2020-as évben)

Indikátorok	Pearson Khi-négyszet			Cramer's V	
	Érték (χ^2)	df	Kétoldali szignifikanciaszint (p)	Érték	Hozzávetőleges szignifikancia
2016–2019 közötti időszak (konjunktúra)					
ROA prosperáló?	1,229	1	0,268	0,132	0,268
ROE prosperáló?	1,132	1	0,287	0,126	0,287
EVA prosperáló?	4,878	1	0,027*	0,262	0,027*
2020-as év (válság)					
ROA prosperáló?	2,51	1	0,113	0,191	0,113
ROE prosperáló?	7,897	1	0,005**	0,338	0,005**
EVA prosperáló?	22,162	1	0,000**	0,567	0,000**

Megjegyzés: * $p < 0,05$ és ** $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés az SPSS feldolgozás alapján

A 6. táblázatból kitűnik, hogy a gazdasági válság hatása különösen a ROE és ROA mutatók alapján történt besorolást befolyásolta. Az elemzésből kiolvasható (7. táblázat), hogy egyszázalékos szignifikanciaszinten statisztikai kapcsolat feltételezhető a „ROE prosperáló” és a hagyományos eljárás alkalmazása, illetve az „EVA prosperáló” és a korszerű eljárás alkalmazása között. A gazdasági válság pedig megerősítette a korszerű eljárás alkalmazása és az EVA-mutató közötti kapcsolat erősségét (Cramer $V_{EVA\ prosperáló2020\ KAT} = 0,567$). Ebből levonható az a következtetés, hogy a korszerű, stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazása kedvező hatást gyakorol a gazdasági hozzáadott érték növekedésére, ami napjaink hosszú távú szemlélettel bíró pénzügyi indikátorértéke. Miközben a tradicionális mutatók értékeiben bekövetkezett változások a hagyományos eljárás alkalmazásával mutatnak összefüggést.

A nem pénzügyi indikátorok értékelése

Az elemzés időtávja, illetve a gazdasági környezetben bekövetkezett változások lehetőséget adnak arra, hogy

a nem pénzügyi mutatókban bekövetkezett változások nyomon követhetőek legyenek, két egymástól lényegesen eltérő üzleti környezetben. Az első adatgyűjtésre 2018 áprilisában került sor, ami az ágazati konjunktúra időszaka, míg másodjára 2021 júliusában valósult meg a COVID-19 járványhelyzet által előidézett gazdasági válság 3. hullámát követő időszakban.

A vizsgált indikátorértékek szerinti megoszlás eredményének figyelembevételével megállapítható, hogy a konjunktúra időszakában a korszerű eljárást alkalmazók kedvezőbb piaci megítéléssel számolhattak a szálloda tisztasága (minőségi elvárások, higiénia stb.), a személyzet kiszolgáló készsége, kedvessége, illetve a kínált szolgáltatásokkal (pl. szolgáltatási portfólió, színvonal, elérhetőség stb.) kapcsolatos elvárások tekintetében, mint a hagyományos eljárást alkalmazók (8. táblázat).

A felszínes megállapítások helyett a statisztikai szignifikáns kapcsolatok feltárására ismételten a keresztábra-elemzés hívható segítségül (9. táblázat).

A keresztábra-elemzés rámutat, hogy a 0,01-es szignifikanciaszinten kapcsolat tételezhető fel a sor és a „sze-

8. táblázat

A stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazása és a nem pénzügyi indikátorértékek eloszlásának gyakorisága – 2018. április és 2021. július

Nem pénzügyi mutatók	2018. április (konjunktúra)			2021. július (válság)			
	Stratégiai vezetői számviteli eljárást alkalmaz?		Összesen	Stratégiai vezetői számviteli eljárást alkalmaz?		Összesen	
	igen	nem		igen	nem		
Tisztaság átlag feletti	igen	22	17	39	23	13	36
	nem	13	22	35	12	26	38
Összesen		35	39	74	35	39	74
Ár-érték arány átlag feletti	igen	21	21	42	22	15	37
	nem	14	18	32	13	24	37
Összesen		35	39	74	35	39	74
Személyzet átlag feletti	igen	22	15	37	22	18	40
	nem	13	24	37	13	21	34
Összesen		35	39	74	35	39	74
Szolgáltatások átlag felett	igen	24	16	40	26	14	40
	nem	11	23	34	9	25	34
Összesen		35	39	74	35	39	74

Forrás: saját szerkesztés az adatok SPSS szoftver feldolgozásának eredményei alapján

9. táblázat

A stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazása és a jellemzők piaci megítélése közötti kapcsolat vizsgálata (2018. április és 2021. július)

Tényezők	Pearson Khi-négyzet			Cramer's V	
	Érték (χ^2)	df	Kétoldali szignifikanciaszint (p)	Érték	Hozzávetőleges szignifikancia
2018 április (konjunktúra)					
Tisztaság	2,747	1	0,097	0,193	0,097
Ár-érték arány	0,285	1	0,594	0,062	0,594
Személyzet megítélése	4,391	1	0,036**	0,244	0,036**
Szolgáltatások megítélése	5,636	1	0,018**	0,276	0,018**
2021 július (válság)					
Tisztaság	7,742	1	0,005**	0,323	0,005**
Ár-érték arány	4,391	1	0,036**	0,244	0,036**
Személyzet megítélése	2,072	1	0,150	0,167	0,150
Szolgáltatások megítélése	10,945	1	0,001**	0,385	0,001**

Megjegyzés: * $p < 0,05$ és ** $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés az SPSS feldolgozás alapján

mélyzet”, illetve a „szolgáltatás” oszlopváltozók között ($\chi^2_{\text{SZEMÉLYZET}}=4,391$, $p_{\text{SZEMÉLYZET}}=0,036$; $\chi^2_{\text{SZOLGÁLTATÁS}}=5,636$, $p_{\text{SZOLGÁLTATÁS}}=0,018$). Az elemzés követelményének jelentős „felhígításával”, azaz 10 százalékos szignifikanciaszinten már a „tisztaság” és a korszerű eljárás alkalmazása vonatkozásában is statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki.

A sor és a különböző oszlopváltozók között a kapcsolat erősségét tekintve közepesnél gyengébb ($Cramer V_{\text{SZEMÉLYZET}}=0,244$, $Cramer V_{\text{SZOLGÁLTATÁS}}=0,276$) szignifikáns kapcsolat azonosítható, vagyis az alkalmazott eljárás (hagyományos/korszerű) kívül más tényező is hatással van az

adott indikátorérték fogyasztói értékelésére. Amennyiben a gazdasági válság hatásaival érintett időszakot vesszük górcső alá a vevői értékítéletek átrendeződésének lehetünk tanúi. A „személyzet” tényező kivételével, a vizsgált indikátorok esetében felértékelődött a korszerű és ezzel párhuzamosan csökkent a hagyományos eljárás alkalmazásának szerepe (8. táblázat).

A keresztábra-elemzésből (9. táblázat) ugyanakkor kitűnik, hogy 0,01 szignifikanciaszinten, a „személyzet” indikátor kivételével, valamennyi vizsgálatba vont nem pénzügyi mutató értéke és a korszerű stratégiai számviteli eljárás alkalmazása között szignifikáns kapcsolat mu-

tatható ki. A gazdasági válság ráirányította a figyelmet a „tisztaság” (higiénia) és az „ár-érték arány” tényezők szerepére, miközben visszaigazolódt a járványhelyzet által, a humán erőforrás állapotát érintő negatív folyamatok hatása. E folyamat az ágazat szakképzett, tapasztalt dolgozóinak – akik a válság időszakában pályaelhagyók lettek – szakképzetlen, illetve tapasztalatlan munkaerővel történő helyettesítésére vezethető vissza.

A Cramer-együttható értékének vizsgálatából kitűnik, hogy a tényezők közötti kapcsolat szorossága továbbra is közepesen erős, ugyanakkor tényezőnként vizsgálva a két eltérő időszak értékeinek növekedéséből kiolvasható, hogy a gazdasági válság (járványhelyzet) növelte az adott tényezők esetében a korszerű, stratégiai eljárások alkalmazásának indokoltságát.

A hipotézisek verifikálása

Az 1. hipotézis ellenőrzése alapján kijelenthető, hogy a stratégiai vezetői számviteli eljárást alkalmazók, valamint az évről-évre növekvő pénzügyi indikátorértéket elérő szállodák között nem mutatható ki szignifikáns statisztikai kapcsolat. Az eltérő gazdasági körülmények között statisztikailag szignifikáns kapcsolat mutatható ki a stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazása és a gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató között. Addig a tradicionális megtérülési mutatók (ROA, ROE) értékeiben bekövetkezett változások arra engednek következtetni, hogy azok a hagyományos eljárás alkalmazásával mutatnak összefüggést, így az 1. hipotézis nem nyert bizonyítást.

A gazdasági válság a korszerű számviteli eljárások alkalmazásának magyarázó változói közé emeli a „tisztaság” (higiénia) és az „ár-érték arány” tényezőket. A 2. hipotézis bizonyítást nyert.

A 3a) alhipotézis a folyamatosan javuló pénzügyi indikátorértéket elérő szállodák és a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása közötti kapcsolat szorosságának intenzitására irányult a válság időszakában. A pénzügyi indikátorok körében statisztikailag szignifikáns kapcsolat csak az EVA-mutató és a korszerű eljárások alkalmazása esetében volt kimutatható. A tényezők közötti kapcsolat szorosságát igazoló Cramer-együttható konjunktúra idején felvett közepesen gyengébb értékét a válság közepesen erős szintre emelte. A 3a) alhipotézis bizonyítást nyert.

A 3b) alhipotézis igazolása érdekében végzett vizsgálat a válság idejében a prosperáló nem pénzügyi indikátorértéket elérő szállodák és a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazása közötti kapcsolat intenzitása – a „személyzet megítélése” kívül – valamenyny tényező vonatkozásában emelkedett. A konjunktúra időszakra jellemző sor és a különböző oszlopváltozók közötti szignifikáns gyenge kapcsolat a válság időszakra közepes, illetve közepesen gyenge asszociációs kapcsolatra módosult. Ennek tükrében a 3b) alhipotézis bizonyítást nyert.

A 3a) és 3b) alhipotézisek egyenkénti verifikálása a 3. hipotézis bizonyítását eredményezi.

A vizsgált hipotézisek ellenőrzésének, a kutatás eredményeinek összefoglalását a 10. táblázat tartalmazza.

10. táblázat

A kutatás eredményeinek összefoglalása

Hipotézis sorszama	Hipotézis megfogalmazása	Eredmény
H ₁	Pozitív kapcsolat feltételezhető a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és a folyamatosan javuló pénzügyi indikátorérték elérése között	Nem nyert bizonyítást
H ₂	Pozitív kapcsolat feltételezhető a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és az átlag feletti nem pénzügyi indikátorérték elérése között	Bizonyítást nyert
H ₃	A válság időszakában a stratégiai vezetői számviteli eljárást alkalmazók sikeresebben alkalmazkodnak a környezetben bekövetkező változásokhoz	Bizonyítást nyert
H _{3a}	A válság időszakában a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és a folyamatosan javuló pénzügyi indikátorértékek elérése közötti kapcsolat szorossága fokozódik	Bizonyítást nyert
H _{3b}	A válság időszakában a stratégiai vezetői számviteli eljárás alkalmazása és az átlag feletti nem pénzügyi indikátorértékek elérése közötti kapcsolat szorossága fokozódik	Bizonyítást nyert

Forrás: saját szerkesztés

A 2. hipotézis ellenőrzése a stratégiai vezetői számviteli eljárást alkalmazók és az átlag feletti nem pénzügyi indikátorértéket elérő szállodák közötti kapcsolatra fókuszált. A vizsgálatba vont vevői elégedettségére összpontosító, nem pénzügyi mutatók közül konjunktúra idején 0,01 szignifikanciaszint mellett statisztikailag igazolt kapcsolat mutatható ki a „személyzet megítélése” és a „szolgáltatás megítélése” tényezők, valamint a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazása között. Válsághelyzetben a „személyzet” kivételével, valamenyny vizsgált tényező esetében a kapcsolat statisztikailag bizonyítható.

A kutatás eredményeinek gyakorlati hasznosítása és továbbfejlesztési irányok

A tanulmány céljaként fogalmazódott meg, hogy feltárja a stratégiai számvitel eszköztár alkalmazása és a vállalati teljesítménymutatók közötti kapcsolatot, különös tekintettel a gazdasági konjunktúra, valamint válsághelyzet időszakában.

A COVID-19 járványhelyzet hatása hazánkban is ráirányította a vállalkozások figyelmét a költséginformációk döntéshozatalban betöltött szerepére. Ezen a téren a hazai szálláshely-szolgáltatók különösen a kínálati portfólió szélesítése, a készletezési, illetve a beszállítói és fogyasztói kört

érintő döntéseik kapcsán szembesültek (Pogácsás & Szepe-si, 2023). A stratégiai számviteli eljárások által szolgáltatott részletes költséginformációk segítségével szolgálhatnak a nap-jainkban egyre gyakoribb válsághelyzetek költségérzékeny döntéseinek meghozatalában, a változó üzleti környezethez való alkalmazkodásban.

A megfogalmazott ágazati stratégia ellenére máig kevés ismerettel rendelkezünk a hazai szállodák működéséről, a hosszú távú teljesítményüket tükröző indikátorok köréről. Az ágazat szereplőinek teljesítményét befolyásoló tényezők feltárása az alkalmazott teljesítményindikátorok szerepének ártértelezéséhez vezethet. Továbbá a szállodák teljesítményét befolyásoló tényezők korrelációs kapcsolatainak, magyarázó erejének feltárása hozzájárulhat a befektetők, hitelezők, illetve a szállodavezetők, részlegvezetők teljesítményértékelési rendszerének felülvizsgálatához. A tanulmány eredményeinek kiterjesztése elősegítheti és hozzájárulhat a turizmusban érintett más ágazatok (pl. vendéglátás), de akár más tudományterületet érintő, új gyakorlati és elméleti ismeretek megszerzéséhez.

A tanulmány kizárólag a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazása és a szálloda permanens teljesítménye közötti kapcsolat feltárására irányult, nem vizsgálta a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazásához szükséges feltételek, erőforrások, szervezeti felépítés, illetve nélkülözhetetlen vezetői kompetenciák körének számbavételét, ami újabb kutatási irányként fogalmazódik meg.

A tanulmány korlátjai

A tanulmány a stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazásának feltárására irányuló 2016 év végén lebonyolított kérdőíves felmérés válaszain alapul. Az empirikus eredmények, következtetések megfogalmazása a primer kutatás bázisát jelentő alapsokaság (MSZÉSZ tagság) 18,59%-át jelentő statisztikai minta véleményét tartalmazza. Annak ellenére, hogy a 2022 májusában lefolytatott strukturált interjú keretében a szakértői fókuszcsoporthoz a stratégiai vezetői számviteli eljárások implementálását ösztönző körülményekről számolt be, a különböző módszerek bevezetésének, működtetésének erőforrás- (pl. technikai, humán, anyagi), illetve teljesítményre gyakorolt hatásainak időigénye miatt az alkalmazott eljárások (stratégiai/hagyományos) megoszlási arányának kivetítése valósult meg a vizsgált időperiódus során.

A tanulmány által alkalmazott keresztábra-elemzés a mintabeli statisztika aggregált adataira épít, ahol a két képzett minőségi ismérv közötti kapcsolat meglétét vagy annak hiányát vizsgálja. Az adatok aggregálása miatt a tényezők között meglévő egyéb kapcsolatokra nem terjed ki a jelen elemzés. A tanulmány továbbá eltekint a szekunder kutatásokban alkalmazott stratégiai eljárások integrált alkalmazásának hatásvizsgálatától.

Ugyancsak korlátként értelmezhető, hogy a tanulmány nem tesz különbséget a fogyasztói értékítéletek figyelembevételénél a különböző típusú kereslet – pl. szabadidős, üzleti, hivatásos – által támasztott elvárások tekintetében. A tanulmány nem tér ki a vevői elégedettségen kívül egyéb, a teljesítményt befolyásoló nem pénzügyi indikátorokra, mint például a nemzetközi szakirodalomban is említett munkavállalói elégedettség, morál szerepére.

Összefoglalás

A tanulmány a hazai szállodaipar szereplőinek körében implementált stratégiai vezetői számviteli eljárások azonosítására, valamint alkalmazásuk és a teljesítménymutatók közötti kapcsolat feltárására irányult. Az empirikus kutatás során elemzett 74 elemű minta alapsokaságát a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségénél tagsági jogviszonnyal rendelkezők jelentették. A hazai ágazat szereplői által alkalmazott korszerű eljárások azonosítására irányuló feltáró kutatás, illetve az elemzésbe vont teljesítménymutatók köre is a nemzetközi szakirodalmi forrásokon alapul. Ezért a pénzügyi indikátorok közül a ROA, ROE és az EVA-mutatókat, míg a nem pénzügyi indikátor tekintetében a vevői elégedettséget vontuk be.

A kutatás újszerűsége, hogy az elemzés kiterjed az ágazati konjunktúra (2016-2019 időszak) és a járványhelyzettel jellemezhető (2020 év) válság időszakára. A vizsgálatba vont több éves időtávot alátámasztja az ágazat nemzetközi szakembereinek álláspontja, miszerint időre van szükség a korszerű eljárások implementálásából származó hatások teljesítménymutatókban való megjelenéséhez (Abdulhussien & Hamza, 2012; Afonina, 2015).

A vizsgált teljesítménymutatók értékei alapján a min-tát képző szállodaegységek prosperáló vagy hanyatló besorolása valósult meg. A tanulmány célja, hogy a csoportosítási ismérvek (korszerű/hagyományos, valamint a prosperáló/hanyatló) közötti kapcsolatok feltárásával rámutasson a stratégiai vezetői számviteli eszköztár alkalmazása és a hosszú távú eredményes működéssel összeegyeztethető, folyamatosan növekvő pénzügyi, illetve az átlagon felüli nem pénzügyi teljesítménymutatók közötti kapcsolatra.

A tanulmány empirikus vizsgálata nem tárt fel szignifikáns kapcsolatot a stratégiai vezetői számviteli eljárások alkalmazása és a folyamatosan javuló pénzügyi teljesítménymutatók között, így az *1. hipotézis nem nyert bizonyítást*. Az elemzés ezen eredménye szöges ellentétben áll a nemzetközi szakirodalomban fellelhető megállapításokkal (Pavlatos, 2015; Setiawan, 2016; Turner et al., 2017; Pavlatos, 2018; Alvarez et al., 2021).

A cikk a nem pénzügyi indikátorok tekintetében a nemzetközi kutatásokkal koherens fogyasztóorientált szemléleten alapuló vevői értékelésre fókuszált (McManus, 2013; Alvarez et al., 2021). Az ágazat nemzetközi kutatásainak eredményeivel összhangban (Setiawan, 2016; Pavlatos, 2018; Alvarez et al., 2021) az empirikus vizsgálat szignifikáns kapcsolatot tárt fel a stratégiai eljárások alkalmazása és az átlagon felüli nem pénzügyi indikátorérték között, így a *2. hipotézis bizonyítást nyert*.

A szállodaiparban a stratégiai vezetői számvitel területét tanulmányozók álláspontja szerint az eljárások alkalmazásából származó előnyök leginkább élénk versenykörnyezetben, hektikusan változó, bizonytalan üzleti környezetben fejtik ki pozitív hatásuk (Urquidí & Ripoll, 2013; Gomes et al., 2013; Pavlatos, 2018). Az elvárásokkal összhangban a statisztikai elemzés alapján elmondható, hogy a vizsgálatba vont tényezők közötti kapcsolat szorosságának foka növekszik a válság időszakban, a *3. hipotézis bizonyítást nyert*.

A kutatás során alkalmazott gyakorlatias megközelítés felkeltheti a hazai kutató figyelmét, valamint a téma iránt érdeklődők látókörébe emelheti az eddig szerény kutatási bázist jelentő, sajátos ágazati jellemzőkkel bíró, de annál izgalmasabb területet. Hasonló kutatások száma a szállodaiparban elenyésző, így jelen tanulmány e tekintetben hiánypótló.

Felhasznált irodalom

1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98800006.TV&txtref=99200002.TV>
- Abdulahussien, M., H., & Hamza, S. (2012). Strategic management accounting techniques in Romanian companies: an empirical study. *Studies in Business and Economics*, 7(2), 126-140. <https://magazines.ulbsibiu.ro/eccsf/RePEc/blg/journal/7210hatif&sadik.pdf>
- Afonina, A. (2015). Strategic management tools and techniques and organizational performance: findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19-36. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>
- Alvarez, P., Sensini, L., Bello, C., & Vazquez, M. (2021). Management accounting practices and performance of SMEs in the hotel industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Business and Social Science*, 12(2), 24-35. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v12n2p3>
- Apak, I. & Duman, H. (2020). The use of management accounting/strategic management accounting tools and effect on performance: a research in Turkey. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(4), 580-610. <https://doi.org/10.31460/mbdd.634289>
- Atkinson, H. & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136. <https://doi.org/10.1108/09596110110388918>
- Banker, R.D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394-412. <https://doi.org/10.1177/001088040527559>
- Beke, J. (2012). *Költségszámvetel*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Bélyácz, I. (2007). *A vállalati pénzügyek alapjai*. Budapest: Gondolat Kiadó. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_08_A_vallati_penzugyek_alapjai/ch01.html
- Blocher, E.J., Stout, D.E., Juras, P.E., & Smith, S. (2019). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. New York: McGraw Hill Education.
- Budai, E. (2002). A tevékenységirányítás és a számvetel kapcsolódási pontja. *Vezetéstudomány*, 33(7-8), 85-93. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4765/1/VT_2002n7_8p85.pdf
- Budai, E. (2006). Számviteli adatokra ható tényezők elemzése a változások összefoglalása. In: Véry, Z. (Eds.), *Controllingtrends: A sikeres vállalatirányítás gyakorlata* (pp. 1-26). Budapest: Raabe Kiadó.
- Budai, E. (2022). Vezetői döntések a digitális kultúra keretei között. In: Jarabka, Á., & Szabó-Bálint, B. (Eds.), *Példaértékű vezetés és gyümölcsei: Tiszteletkötet Dr. Szűcs Pál Tanár úr 80. születésnapja alkalmából* (pp. 159-169). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Budai, E., Denich, E., & Hajdu, D. (2021). Financial reporting quality at SMEs – a theoretical approach. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 23(1), 109-121. <https://doi.org/10.29302/oconomica.2021.23.1.11>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102718. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718>
- Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D., & Kiss-Dobronyi, B. (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Versenyképességi Kutató Központ, Vállalatgazdasági Intézet, Budapest Corvinus Egyetem. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/>
- Fiáth, A. (2004). Az értékközpontú vállalatirányítás gyakorlata a Mol Rt-nél. *Vezetéstudomány*, 35(3), 38-46. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4503/1/VT_2004n3p38.pdf
- Fisher, R., McPhail, R., & Menghett, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397-404. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.021>
- Gomes, C., Lima Santos, L., & Arroiteia N. (2013). The influence of the environmental and organizational factors in the management accounting of the Portuguese hotels. In: *Actas del VII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y IX Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad*, Valencia (Espanha), julho de 2013. <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1265/1/VII%20Iberoamericano.pdf>
- IM. (é. n.). <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>
- Ivankovič, G., & Jerman, M. (2010). The use of decision making information: a comparative exploratory study of Slovene hotels. *Managing Global Transitions*, 8(3), 307-324. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/8_307-324.pdf
- Jones, T., Atkinson, H., Lorenz, A., & Harris, P. (2012). *Strategic Managerial Accounting: Hospitality, Tourism and Events Applications*. Wood Eaton, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Juhász, L. (2012). *Bevezetés a szállodák világába. A szállodaipar és története*. Budapest. <https://docplayer.hu/525609-I-1-szallodaipar-es-tortenete-dr-juhasz-laszlo-phd-i-1-bevezetes-a-szallodak-vilagaba.html>

- Kim, W.G. (2006). EVA and traditional accounting measures: which metric is a better predictor of market value of hospitality companies? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(1), 34-49.
<https://doi.org/10.1177/1096348005284268>
- Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2011). Non-financial indicators for evaluation of business activities. *European Integration Studies*, 5, 213-219.
<https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.5.1099>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2021). *Magyarország 2021*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2021.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal. (2020) *STADAT*, 4.5.14-es táblázat. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oga001a.html
- Lee, S., & Kim, W.G. (2009). EVA, refined EVA, MVA, or traditional performance measures for the hospitality industry? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 439-445.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.01.004>
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33(June), 140-152.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.07.007>
- Musinszki, Z. (2018). *Költségkontrolling*. Oktatási segédlet. Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Ojra, J., Opute, A.P., & Alsolmi, M.M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*, 7(Nov), 64.
<https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1>
- Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756-767.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0582>
- Pavlatos, O. (2018). Strategic cost management, contingent factors and performance in services. *Accounting and Management Information Systems*, 17(2), 215-233.
<http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2018.02002>
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81-98.
<https://doi.org/10.1108/02686900910919910>
- Pillai, S.G., Haldorai, K., Seo, S.W., & Kim, W.G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 94(Apr), 102869.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
- Pnevmatikoudi, K., & Stavrinoudis, T. (2016). Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research. *European Journal of Tourism Research*, 12, 82-98.
<https://doi.org/10.54055/ejtr.v12i.214>
- Pogácsás, P., & Szepesi, P. (2023). A koronavírus hatása a magyar kis- és középvállalkozásokra. *Vezetéstudomány*, 54(2), 25-39.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.03>
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
<https://doi.org/10.2307/41166079>
- Sedevich-Fons, L. (2018). Linking strategic management accounting and quality management systems. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1302-1320.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0038>
- Setiawan, A.S. (2016). Role of strategic management accounting and integrated performance in hotel industry. *Advances in Global Business Research*, 13(1), 2421-2434. <http://eprints.ukmc.ac.id/427/1/antonius%20singgih%20AIGBR%2013%20%281%29.pdf>
- Sevim, A., & Korkmaz, E. (2014). Cost management practices in the hospitality industry: the case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 159-167. https://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._3_No._9/12._159-167.pdf
- Shank, J.K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting (UK)*, 59(4), 26-29.
- Stanišić, M., Radović, N., & Nikolić, J. (2018). Possibilities of non-financial reporting in the hospitality. Paper presented at FINIZ 2018 – The Role of Financial and Non-Financial Reporting in Responsible Business Operation.
<https://doi.org/10.15308/finiz-2018-3-9>
- turizmus.com (2021. október 7). „Valami van, de nem ez az igazi...” – helyzetkép a budapesti szállodapiacról. <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/budapesti-szallodapiac-mszesz-regioules-1177480>
- turizmus.com (é. n.). <https://turizmus.com>
- Turner, M.J., Way, S.A., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63(May), 33-43.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001>
- Urquidi, A.C., & Ripoll, V.M. (2013). The choice of management accounting techniques in the hotel sector: the role of contextual factors. *Journal of Management Research*, 5(2), 65-82.
<https://doi.org/10.5296/jmr.v5i2.2520>
- Uyemura, D.G., Kantor, C.C., & Pettit, J. M. (1996). EVA for banks: value creation, risk management, and profitability measurement. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(2), 94-109.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1996.tb00118.x>
- Vargha, A. (2011). A parciális korrelációs együttható értelmezési problémái a többdimenziós normalitás feltételének sérülése esetén. *Statisztikai Szemle*, 89(3), 275-293. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2011/2011_03/2011_03_275.pdf
- www.booking.com
- www.szallas.hu
- www.trivago.hu

ÉRDEMES-E STRATÉGIAI CÉLOKAT KITŰZNI? – A STRATÉGIAALKOTÁS ÉS MEGVALÓSÍTÁS KORLÁTAI ÉS LEHETŐSÉGEI

IS IT WORTH SETTING STRATEGIC GOALS? – LIMITS AND POSSIBILITIES OF STRATEGY FORMATION AND IMPLEMENTATION

A hosszú távú stratégiai célok kijelölése, illetve az ezek elérését megcélzó stratégia megvalósítása napjainkban érvényes koncepcióknak tekinthetők? A szerzők válaszuk megfogalmazásához szakirodalmi áttekintést végeztek, amely alapvetően a stratégiaalkotás előíró modelljeinek problémáira, illetve részben a nem előíró lehetőségeire fókuszál. Megállapítják, hogy a legújabb kutatási eredmények alapján a stratégiaalkotás és megvalósítás nem idejétmúlt koncepciók: Hiszen 1) az előre kitűzött stratégia megvalósítása észszerű szervezeti cselekvésként értelmezhető. 2) A kitűzött stratégiák bukási arányának vizsgálata nem cáfolja az előíró gondolkodásmód érvényességét. 3) A stratégia (tervezés és megvalósítás), valamint a szervezeti teljesítmény között mérsékelt pozitív kapcsolat figyelhető meg. Mindeközben arra is fényt derült, hogy 4) a stratégia megvalósítása változót a kutatók ezideáig nem kezelték jelentőségéhez mérten megfelelően. Végül a stratégiaalkotás jelenével és jövőbeli lehetőségeivel foglalkozva, röviden kiemelnek néhány kortárs megközelítést, mint a foresight, vagy a fizika tudományából ismert elvek (káosz, entrópia), továbbá az adatvezéreltség és a „big data” elemzések stratégiai alkalmazását, vagy az ún. „formáló” (shaping) vállalatok megjelenését.

Kulcsszavak: stratégiaalkotás, stratégiamegvalósítás, stratégiai menedzsment, stratégiakutatás

To identify whether it is worth setting strategic goals, the authors conducted a literature review primarily focusing on the problems of prescriptive strategy formation, but also on the non-prescriptive possibilities. They conclude that strategy formation and implementation are not outdated concepts since: 1) implementing the pre-defined strategy can be interpreted as rational organisational behaviour, 2) the failure rate of strategy implementation does not disprove the validity of prescriptive thinking, 3) there is a moderate positive relationship between strategy (planning and implementation) and organisational performance, and, finally, 4) the strategy implementation variable was not treated as per its proper significance. When considering the present and future of strategy formation, the literature review concludes by highlighting several contemporary approaches such as foresight, or principles known from physical science (chaos, entropy), as well as the strategy-related applications of data-driven solutions and “big data”, and the appearance of “shaping” organisations.

Keywords: strategy formation, strategy implementation, strategic management, strategy research

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. Csentes István^a (csentes.istvan@gtk.uni-neumann.hu) egyetemi docens; Dr. Bocskor Ákos^b (bocskor.akos@tk.hu) tudományos munkatárs

^aNeumann János Egyetem (John von Neumann University) Magyarország (Budapest); ^bTársadalomtudományi Kutatóközpont (Centre for Social Sciences) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 09. 22-én, javítva: 2023. 03. 10-én és 2023. 06. 02-án, elfogadva: 2023. 06. 02-én.

This article was received: 22. 09. 2022, revised: 10. 03. 2023 and 02. 06. 2023, accepted: 02. 06. 2023.

A minket körülvevő világ szinte minden szempontból Arendkívül gyorsan változik, mely szükségessé teszi a tudás, a készségek, a képességek folyamatos fejlesztését, a változó környezethez való állandó adaptációt, különösen a jelenlegi, a digitális átalakulás fogalmával leírható változó, bizonytalan gazdasági környezetben. Mindez joggal vetheti fel azt a kérdést, hogy egy ilyen környezetben a hosszú távú stratégiai célok kijelölése, illetve az előíró stratégiaalkotás – ezen belül a tervezés – hatékony tud-e maradni. Vagy esetleg a hosszú távú célok előre való kijelölése és a stratégia megvalósítása során az előzetesen megszabott tervhez való ragaszkodás rugalmatlanná teszi a szervezet működését, megnehezítve így a változásokhoz való alkalmazkodást, végső soron akár a szervezet működését, versenyképességét is veszélyeztetve. Az üzleti gyakorlatban új menedzsmentelképzelések megjelenésének lehetünk tanúi mind a stratégia, mind az „operáció” területén. Csak említésképpen, ilyen a digitális és az adatvezérelt stratégia, illetve a projektszerű vagy az agilis működés. Ebben a helyzetben hatványozottan érdekessé válik az itt – de korábban már oly sokszor – feltett alapvető kérdés újbóli megválaszolása.

Tanulmányunk célja a témához kapcsolódó szakirodalmából kirajzolódó tapasztalatok bemutatása a sokak által előíró stratégiaalkotás és megvalósításként ismert megoldások problémáira, illetve opcióira helyezve a hangsúlyt, a régebbi és az újabb kutatási eredmények tükrében. Nem célunk sem a stratégiaalkotás korai, sem a kortárs elméleti megközelítéseinek a teljes körű ismertetése. (Igaz a teljesség igénye nélkül néhány jelentősebb – az előíróhoz képest eltérő – irányzatról természetesen írunk.) Hiszen erre a feladatra, sőt a különböző irányzatok rendszerezésére előtünk már sok szerző vállalkozott. Közülük két ismert magyar szerző Tari Ernő és Balaton Károly egy-egy átfogó tanulmányt tett közzé a *stratégiai menedzsment fejlődéséről a Vezetéstudomány 2019-es különszámában* (Balaton, 2019; Tari, 2019). Két tényezőben azonban hasonlítható munkánk a két említett tanulmányhoz: egyrészt kutatási módszerünk nekünk is a szakirodalom feldolgozása, másrészt mi is nagyban építünk a közismert stratégiai szerző Henry Mintzberg és szerzőtársai több munkájára, ezek közül kiemelten az eredetileg 1998-ban, de magyarul csak 2005-ben megjelent *Stratégiai szafari* című könyvre (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005).

Ez utóbbi, jelentős monográfiában a szerzők tíz *stratégiaalkotási* – saját elnevezésük szerinti – *iskolát* különböztetnek meg (Mintzberg et al., 2005). Az időben elsőként megjelenő megközelítésmódok, a mintzbergi elnevezés szerinti ún. „előíró” (*prescriptive*) iskolák elsősorban azal foglalkoznak, hogy *hogyan kellene kialakítani a stratégiákat*, nem pedig azzal, hogy *ténylegesen hogyan alakulnak ki ezek a stratégiák*. A másik hat megközelítésmód ezzel szemben inkább leíró jellegű (*descriptive*), nem az ideális stratégiai viselkedés meghatározására koncentrálnak, hanem arra, hogy *ténylegesen hogyan készülnek a stratégiák*. Végül az utolsó, a konfigurációs iskola a másik kilenc iskolatípus megközelítésmódjainak az integrációjára törekszik. Természetesen más szerzők ettől eltérő felosztásokat alkalmaznak, Ellen Earle Chaffe például *lineáris*,

adaptív és *értelmező* (*interpretive*) stratégiákat különböztet meg (Chaffe, 1985). A többféle lehetséges felosztás közül a tanulmány bevezető szekcióiban, illetve általános értelmezési kereteként a Mintzberg és szerzőtársai által alkalmazott kategóriarendszert és gondolatokat használjuk majd. A dolgozat második felében a stratégiaalkotás sikerességét vizsgáló empirikus kutatásokat tekintjük át, illetve felvillantunk a stratégiai gondolkodás újabb irányzataiból is párat, melyek a preskriptív stratégiaalkotás kortárs lehetőségeire reflektálnak. Utóbbihoz hat vezető folyóiratnak (*Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management*, *Organization Science*, *Long Range Planning*) az elmúlt évtizedekben megjelent tanulmányait tekintettük át, illetve szabadszavas Google Scholar keresést is alkalmaztunk.

Az előíró stratégiaalkotás problémái

A stratégiai tervezés egyik kulcsproblémája, hogy miközben a stratégiák kidolgozása időigényes feladat, sok esetben az elkészült stratégia a „polcon marad”: vagy egyáltalán nem is kerül megvalósításra, vagy pedig nagyon hamar érvényességét veszti (Friis, Holmgren, & Eskilden, 2016). A jelenség oka lehet tartalmi hiányosság (túl általános megfogalmazás vagy nem a megfelelő elemek szerepeltetése), a stratégia kidolgozásának leszűkítettége csupán pár emberre és ehhez kapcsolódóan a célok nem hatékony kommunikációja a többi érintett felé, illetve a megvalósítással kapcsolatos problémák, például a különböző szervezeti egységek bevonásának és így a stratégia melletti szervezeti elköteleződésnek a hiánya (Friis et al., 2016). Syed Akhter szerint a kidolgozott stratégiai tervek jelentős része inkább egy „rituális táncra” hasonlít, és sok cég esetében deklaráltan is csak „szimbolikus célokat” szolgál (Akhter, 2003, p. 20). Véleménye szerint a vállalatok jellemzően nem azért szenvednek el veszteségeket a versenytársakkal való küzdelem során, mert nem rendelkeznek stratégiai tervekkel, hanem mert ezek a stratégiák nem készítik fel őket a versenytársak jövőbeli lépéseinek az előrejelzésére és kezelésére, sokkal inkább a jelenre koncentrálnak, mint a jövőre (Akhter, 2003).

Lawrence Hrebiniak *Obstacles to Effective Strategy Implementation* című tanulmányában szisztematikusan végigveszi a hatékony stratégiamegvalósítás akadályait egyrészt a saját több évtizedes kutatói és tanácsadói tapasztalatai, másrészt több mint 400, a stratégia megvalósításán dolgozó menedzserrel végzett kérdőíves felmérés eredményei alapján. A beazonosított problémák között kulcsszerepet játszik a tervezés és a megvalósítás merev szétválasztása időben és szervezetiileg is (a menedzserek terveznek, a „közkatonák” végrehajtanak), a rossz minőségű vagy rosszul megfogalmazott stratégiák, a stratégia és a szervezeten belüli erőviszonyok „ütközése”, a nem egyértelmű felelősségi körök, illetve a változások kezelésének a kudarcai is (Hrebiniak, 2006, pp. 16-18). Hrebiniak eredményei jól mutatják a hagyományos tervezéshez kapcsolódó nehézségeket, melyek a stratégiaalkotási gyakorlat és a mögötte meghúzódó elméletek hiányosságaira

utalnak. J. Sterling Livingston, a Harvard Business School professzora, a *Myth of the well-educated manager* című tanulmányában a formális menedzserképzéssel kapcsolatban megjegyzi, hogy míg az a problémamegoldó és döntéshozó képességekre jelentős hangsúlyt fektet, a résztvevőkben az olyan, elsősorban a gyakorlatban megtanulható kritikus készségek, mint a problémafelismerés, a célok *elérésének* a megtervezése, vagy az operacionalizált tervek végrehajtása nem igazán fejlődnek ki (Livingston, 1971, pp. 99-101).

Az előíró modellekben a stratégia megalkotásának és végrehajtásának a szétválasztása a nyugati gondolkodásmód *racionalitásfelfogásából* (is) táplálkozik: a racionális cselekvő, ebben az esetben a vállalati felső vezetők szűk köre először eldönti, hogy mit akar elérni, majd a „többiek”, a hierarchiában alattuk lévők ezeknek a döntéseknek megfelelően cselekednek (Mintzberg, 1990, pp. 184-185). Természetesen ez a modell hierarchikusan erősen tagolt szervezetet feltételez, emellett a tömegtermelésre, valamint a szolgáltatások tömeges nyújtására kialakult „gépi bürokrácia” logikájára épít (Mintzberg, 1990, p. 185). A tervezés és a megvalósítás szétválasztása Mintzberg és szerzőtársai szerint erősen kapcsolódik az *esettanulmányok módszerének* normatív, preskriptív módon való alkalmazásához (Mintzberg et al., 2005). A szerzők hangsúlyozzák, hogy nem az esettanulmányok módszerével van az alapvető probléma, amely deskriptív módon alkalmazva hatékony eleme lehet az oktatásnak, hanem azzal, ha ezt normatív módon alkalmazzák „azt a képzetet keltve a menedzserekben, hogy a stratégiakészítéshez elég, ha az irodáikban, magukat dokumentumokkal körülbástyázva törik a fejüket, vagyis *szabályokat alkotnak*, amelyeket mások majd *végrehajtanak*” (Mintzberg et al., 2005, p. 48).

Egy fentebb már érintett másik fontos probléma a tervezés és a végrehajtás szétválasztásával kapcsolatban az, hogy a „végrehajtók” jellemzően nem ismerik megfelelően a stratégiát, illetve, ha ismerik is, gyakran nincsenek a megfelelő ismeretek és készségek birtokában annak megvalósítására (Heide, Grønhaug, & Johannessen, 2002). Például Morten Heide és szerzőtársai egy norvég hajótársaságnál végzett esettanulmányukban, melynek során menedzserekkel és alkalmazottakkal végeztek strukturált egyéni interjúkat, azt találták, hogy az alkalmazottak jelentős részének nem volt semmilyen elképzelése arról, hogy a vállalati stratégiai kezdeményezések milyen módon érintik őket, illetve e kezdeményezések egy részéről nem is hallottak (Heide et al., 2002). A szerzők a vertikális kommunikációs problémákat azonosították a stratégia megvalósításának elsőszámú akadályaként.

A problémák egy másik fontos halmaza a stratégia előzetes rögzítéséhez kapcsolódik, amely jellemzően mind a tervek, mind a tervezési folyamat *rugalmatlanságát*, a (külső és belső) változásokhoz való alkalmazkodás nehézségeit eredményezi (Mintzberg, 1990, pp. 172-176). Egyrészt már a kiindulóponttal is lehetnek problémák, mint a külső és belső tényezők hibás azonosítása (Hansen & Smith, 2003, idézi Arvand & Baroto, 2016, p. 302). Másrészt a stratégiát megalkotó menedzser számára is lényeg-

ében lehetetlen minden fontos tényezőt (belső, vállalati döntések, külső környezet eseményei, a versenytársak cselekedetei stb.) egyszerre, „egy azon időpillanatban” összegyűjtenie és összehangolnia (Quinn, 1978, p. 17). Harmadrészt, és a változásokhoz való alkalmazkodás problematikájának talán ez a legfontosabb vonatkozása: minél világosabban van egy stratégia megfogalmazva és beágyazva a szervezeti szokásrendszerbe, annál inkább akadályozza a később esetleg szükségessé váló stratégia-váltást, annál nagyobb ellenállást szünek az ezen stratégia megváltoztatására irányuló törekvések (Mintzberg et al., 2005, p. 47).

A (klasszikus) stratégiaalkotáshoz kapcsolódó néhány általános probléma bemutatása után röviden ismertetjük a mintzbergi értelemben vett „konceptióalkotási”, „tervezési” és „pozicionáló” iskolák specifikus kritikáját is. A „tervezési” és a „konceptióalkotási” iskola kapcsán Mintzberg és szerzőtársai kritikájában több már fentebb ismertetett elem is megjelenik. Eszerint a problémák többsége a stratégiaalkotás és a végrehajtás egymástól való elkülönítésével, a stratégia rugalmatlan rögzítésével, a szervezeti struktúra stratégiára való hatásának figyelmen kívül hagyásával és a felső vezetés mellett a többi vállalati szereplő stratégiára gyakorolt hatásának a mellőzésével kapcsolatos (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 2005). Emellett a szerzők a szervezeti gyengeségek és erősségek *konceptionális* („egy asztal körül ülve”) az egyetemi képzésben használt esettanulmányok módszeréhez hasonló módon végzett meghatározását is kritizálják (Mintzberg, 1990, pp. 187-189; Mintzberg et al., 2005, pp. 44-45). Véleményük szerint a szervezet csak egy *tanulási folyamat* révén ismerheti meg a saját gyengeségeit és erősségeit: ameddig ezeket nem tette próbára addig nem lehet biztos bennük, mivel egyrészt a kompetenciák nem mindig elkülöníthetők egyértelműen, másrészt az idő, kontextus és az alkalmazás függvényében változhatnak, harmadrészt pedig a szervezet nem tudhatja, hogy a korábban bevált kompetenciák a későbbiekben is erősségnek, vagy akár pont gyengeségnek bizonyulnak-e majd (Mintzberg et al., 2005). Hasonló kritikus pont a konceptióalkotási iskolának az a feltételezése, hogy a stratégia határozza meg a struktúrát (Chandler, 1962, idézi Mintzberg et al., 2005, p. 46). Mintzbergék ezzel kapcsolatban felteszik azt az egyszerű kérdést, hogy „melyik működő szervezet tud mindig tiszta lappal indulni, ha megváltoztatja a stratégiáját?” (Mintzberg et al., 2005, p. 46).

A „pozicionáló” iskola esetében Mintzberg és szerzőtársai alapvetően négy csoportba osztják a felmerülő problémákat: a fókusszal kapcsolatos problémákra, a kontextussal kapcsolatos problémákra, a folyamattal kapcsolatos problémákra és magára a stratégiával kapcsolatos problémákra. Mind a *fókusz*, mind a *kontextus* kapcsán azoknak túlságosan leszűkített volta merül fel, mint probléma, az előbbinél a számszerűsíthető gazdaságossági adatokra való túlzott koncentrációként a társadalmi, politikai és nem számszerűsíthető gazdaságossági adatok rovására, míg utóbbinál a nagy, hagyományos és érett iparágak irányába való elfogultsággént, az ettől különböző iparágak rovására (Mintzberg et al., 2005). A *folyamat-*

tal kapcsolatos problémák ebben az esetben arra utalnak, hogy e megközelítésmód sem azt üzeni, hogy „menjünk ki a helyszínre és tanuljunk, hanem azt, hogy üljünk otthon és kalkuláljunk” (Mintzberg et al., 2005, p. 131). Végül maga a *stratégia* is beszűkül azáltal, hogy általános pozícióként, nem pedig egyedi perspektívaként tekintenek rá (Mintzberg et al., 2005, p. 132).

Mintzberg egyik első, a koncepcióalkotási iskolát bemutató és kritizáló írására (Mintzberg, 1990) Igor Ansoff – a stratégiai tudomány egy másik kiemelkedő szerzője – ugyanazon folyóirat, a *Strategic Management Journal* hasábjain válaszolt. Ansoff (akit egyébként Mintzberg a „tervezési iskolához” sorolt) a kritikának szinte az összes elemét kifogásolja, a módszertani megalapozottság és a tényyszerűség hiányosságaira hivatkozva. Ide tartozik többek között az, hogy véleménye szerint Mintzberg egyetlen szerző (Kenneth Andrews) munkássága mentén mutatta be a koncepcióalkotási iskolát, egyrészt elfedve ezzel az idetartozó szerzők közötti nézőpontbeli különbségeket, másrészt pedig azt a látszatot keltve, hogy az iskola „időben megfagyott”, nézetei nem fejlődtek az eltelt évtizedek során (Ansoff, 1991, pp. 450-451). Ansoff azt is kifogásolja, hogy bár Mintzberg szó szerinti idézeteket mutat be Andrews-tól ezeket nem az idézetteknek megfelelően szöveghűen, hanem az általa feltételezetteknek megfelelően (*implied intent*) értelmezi. Végül kifogásként jelenik meg az is, hogy miután Mintzberg egy szerző munkássága alapján általánosít a koncepcióalkotási iskolára, ezeket az általánosításokat ráhúzza a másik két „előíró jellegű” iskolára is.

Hasonlóképpen reflektív gondolatnak tekinthető Ian Wilson *Strategic Planning Isn't Dead – It Changed* című tanulmánya is (Wilson, 1994), melyben a Mintzbergék által (is) kritizált jelenségekre reflektál, áttekintve a stratégiai tervezés fejlődését az 1970-es évektől. A szerző hangsúlyozza, hogy a kezdeti hibák után a stratégiai tervezés átalakult egy életképes rendszerre, a stratégiai menedzsmentté. Wilson sorra veszi azt is, melyek voltak e kezdeti hibák (a stratégiai tervezés „hét főbűne”), melyek közül a témánk szempontjából a legfontosabbak a következők:

1. A stratégia tervezésére új részlegek jöttek létre új alkalmazottakkal, a középvezetők „közönyösek” voltak az új részlegek által megfogalmazott stratégiákkal szemben, miközben a vezetéség kimaradt a tervezési folyamatból.
2. A tervezés módszertana túl bonyolulttá vált, az elszaporodó elemzések és a terjedelmes dokumentáció pedig inkább akadályozta, mint segítette a döntéshozatalt.
3. A tervezési folyamatnak nem sikerült valódi stratégiai választási lehetőségeket kialakítania.
4. A tervezés figyelmen kívül hagyta a szervezeti és kulturális szempontokat.
5. Az egyponyos előrejelzés (*single-point forecasting*) nem a megfelelő alap volt egy ilyen bizonytalan korban.

Végezetül a szervezeti gyengeségek és erősségek kapcsán érdemes részletesebben is kitérni a SWOT-analízis, mint

maig az egyik legnépszerűbb elemzési technika kritikájára is. Hill és Westbrook (1997) a módszer kritikáit a következő főbb pontokban foglalja össze:

- hosszú listák alkalmazása/létrehozása,
- az azonosított tényezők rangsorolásának vagy súlyozásának a hiánya,
- nem világos vagy kétértelmű szavak és kifejezések használata,
- az ellentmondások (*conflicts*) feloldásának a hiánya,
- a megfogalmazott vélemények és állítások adatokkal való alátámasztásának a hiánya,
- egyszintű elemzés (*single level of analysis*),
- az egyes megvalósítási fázisokkal való logikai kapcsolat hiánya.

A szerzők meglátása szerint e problémák talán abból származnak, hogy a módszer maga egy olyan korszakban lett kialakítva amikor a piacok stabilabbak voltak (Hill & Westbrook, 1997, p. 51). A szerzők *SWOT Analysis: It's time for a Product Recall* című tanulmányukban amellett érvelnek, hogy a SWOT-analízist mint idejélmúlt „terméket” célszerű lenne „visszahívni”, már csak azért is, hogy újabb és jobb megközelítéseknek teret engedhessen. Habár azt elismerik, hogy maga a módszer megfelelő szigorral és szisztematikussággal végrehajtva esetleg értékes elemzési eszköz lehet, megjegyzi, hogy egy módszer hasznosága nem kis részben attól függ a felhasználói mennyire értik az alapelveit és milyen mértékben tudják alkalmazni szakszerű és értelmes módon (Hill & Westbrook, 1997, pp. 51-52).

Az előíró stratégiaalkotáson túl

Fontos leszögezni, hogy habár sok szerző szerint minden szervezet rendelkezik (explicit vagy implicit) stratégiával, nem mindenki látja ezt így. Andrew Inkpen és Nandan Choudhury *The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence* című tanulmányukban a szervezeti stratégia hiányának lehetséges okaira és a stratégiával nem rendelkező cégek jellegzetességeire koncentrálnak. Mint írják, a stratégiaikutatás a *jelenlévő* stratégiákra fókuszál és a stratégiaelméletek folyamatosan egyre kifinomultabbá válnak, ugyanakkor amellett érvelnek, hogy a stratégiák *hiányának* szisztematikus vizsgálata is hozzájárulhat a stratégiák működésének jobb megértéséhez (Inkpen & Choudhury, 1995, pp. 313-314). A szerzők a témával kapcsolatban három eltérő megközelítésmódot különböztetnek meg: 1. a stratégia hiánya mint *negatív koncepció*: a menedzseri kudarc bizonyítéka, 2. a stratégia hiánya mint átmeneti jelenség a szervezet életciklusában, 3. a stratégia hiánya mint *pozitív koncepció*: egy jelenség a saját jogán (Inkpen & Choudhury, 1995, pp. 316-319). Ez utóbbi arra az esetre utal, amikor a stratégia hiánya egy *tudatos döntés* eredménye a menedzserek részéről, melyre a szerzők két példát is hoznak. Az első esetben a stratégia hiánya a környezeti bizonytalansággal és a verseny erősödésével áll összefüggésben: a stratégia hiánya és a célok meghatározásába beépített tudatos bizonytalanság hozzájárulhat a *szervezeti rugalmasság megőrzé-*

séhez, a proaktív és innovatív döntéshozatalhoz (Inkpen & Choudhury, 1995, p. 318). A második példa a stratégia hiányát mint *szimbolikus üzenetet* értelmezi: a szervezet így jelzi egyértelműen mind a külső, mind a belső érintettek számára, hogy nem kíván „erőforrásigényes ceremóniában” (*resource-consuming ceremony*) részt venni.

Mint a fentebb utaltunk már rá, a stratégia hiánya tudatos döntés, illetve menedzseri kudarc mellett értelmezhető úgy is, mint átmeneti jelenség. Ilyen esetekben a stratégia fokozatosan, menet közben alakul ki a vállalat rendelkezésére álló erőforrások és ismeretek növekedésével párhuzamosan (Inkpen & Choudhury, 1995, p. 317). Henry Mintzberg és James A. Waters *Of Strategies, Deliberate and Emergent* című tanulmányukban különbséget tesznek szándékolt (*deliberate*) és menet közben kialakuló (*emergent*) stratégiák között, melyeket nem dichotóm kategóriákként, hanem *egy skála két végpontjaként* fognak fel, mely két végpont közé esnek a való életben is megfigyelhető stratégiák (Mintzberg & Waters, 1985, pp. 258-259).

Ahhoz, hogy egy stratégiát *tisztán* menet közben kialakulónak tekintsünk, a cselekedeteknek sorrendben konzisztensnek kellene lenniük egy bizonyos időszakon keresztül (hiszen stratégiáról beszélünk) a stratégiára irányuló szándék hiányában is (hiszen tisztán menet közben kialakuló stratégiáról beszélünk) (Mintzberg & Waters, 1985, p. 258). Habár ebben a formában ez ritkán valósul meg, a szerzők azonosítanak olyan stratégiákat, amelyek a skála ezen végéhez viszonylag közel állnak, legalábbis bizonyos dimenziók mentén. Ezek közé tartozik az esernyő stratégia (*umbrella strategy*), a folyamat stratégia (*process strategy*), a nem összefüggő stratégia (*unconnected strategy*) és a konszenzusos stratégia (*consensus strategy*). Az *esernyő stratégia* esetén a vezetők csak általános iránymutatást adnak a határok megszabásával és a többi szereplőre van bízva e keretek között a manőverezés. A *folyamat stratégia* esetén, mint a neve is mutatja, a vezetőség a stratégiaalkotás folyamatát kontrollálja, mint például a személyzet kiválasztása/kijelölése (*staffing*), miközben a stratégia tartalmi részét a többi szereplőre hagyja. A *nem összefüggő stratégia* esetén a különböző szervezeti alegységek a saját cselekvésmintáikat dolgozzák ki, amelyek csak lazán kapcsolódnak más alegységek hasonló mintázataihoz. Végül a *konszenzusos stratégia* a különböző szereplők egymáshoz való kölcsönös alkalmazkodásából jön létre, melynek során egymástól és a környezetre adott különböző válaszaikból tanulnak a szereplők és ezáltal találunk rá arra a közös mintázatra, amelyet követnek (Mintzberg & Waters, 1985, pp. 262-267).

A fokozatosan kifejlődő stratégiák kapcsán meg kell említeni James Brian Quinn nevét és a *logikai inkrementalizmus* fogalmát is. Quinn amellett érvel, hogy a valóságban a hatékony stratégiák jellemzően a specifikus stratégiai ügyekre fókuszáló stratégiai alrendszerek keverékéből (*blending*) jönnek létre, ugyanakkor ezen alrendszerek menedzselése és egymással való összekapcsolása a kognitív és folyamatbeli korlátok miatt fokozatosan (inkrementálisan) történik meg (Quinn, 1978, p. 8). A menedzserek tudatosan és proaktív módon, inkrementálisan haladnak előre az olyan célok elérése érdekében, mint például a

stratégiai döntéseket megalapozó információk minőségének a javítása, a stratégiai változással szembeni ellenállás leküzdése, a stratégia megvalósításához szükséges szervezeti tudatosság és elkötelezettség erősítése, valamint a stratégiai döntések minőségének a javítása (Quinn, 1980, pp. 20-21).

A következő bekezdésekben visszatérünk Mintzberg és szerzőtársai felosztására a stratégiaalkotási „iskolákkal” kapcsolatban, és két további iskolát mutatunk be: a „tanulási” és a „kulturális” iskolát. Az előző bekezdésekben ismertetett gondolatok, a menet közben kialakuló stratégia és a logikai inkrementalizmus tulajdonképpen már a tanulási iskola egyes alapvető gondolatait is tartalmazta, hiszen Mintzbergék mind saját magukat, mind Quinn-t ehhez az iskolához sorolják.

A *tanulási iskola* alaptételeit Mintzberg és szerzőtársai a következőkben foglalják össze:

- i. a stratégiakészítés egy *időbeli tanulási folyamat*, melynek során a megfogalmazás és a megvalósítás végső soron nem különül el egymástól,
- ii. a „kollektív rendszer” (a potenciális stratégiák) és maga a vezető is tanul,
- iii. a stratégiai kezdeményezések bárkitől származhatnak, a sikeres kezdeményezések „a tapasztalatok olyan áradatát indítják meg, amelyek cselekvési mintákban futhatnak össze, s azokból menet közben kialakuló stratégiák lesznek”,
- iv. a vezetőség feladata így nem a stratégiák előzetes kialakítása, hanem a stratégiai tanulás folyamatának a menedzselése, mely újszerű stratégiák megjelenéséhez vezethet,
- v. a stratégiák először a múltból származó mintákként jelennek meg, ezek később válhatnak a jövőre vonatkozó tervekkel, majd az egész viselkedést irányító szemléletté

(Mintzberg et al., 2005, pp. 226-227).

C. K. Prahalad és Gary Hamel *The Core Competence of the Corporation* című nagyhatású tanulmányukban amellett érvelnek, hogy a vállalatok versenyelőnye az általuk birtokolt alapképességekben (*core competences*) gyökerezik. Ezek az alapképességek pedig nem mások, mint a szervezet „kollektív tanulása”, különösen a különböző termelési készségek koordinálásának és a különböző technológiák integrálásának a képessége (Prahalad & Hamel, 1990, p. 81). Ezen alapképességek közé tartozik a kommunikáció, a bevonódás (*involvement*) és a munka iránti mély elköteleződés is, melyek magukban foglalnak minden szervezeti funkciót, és a szervezet különböző szintjeiről való munkatársakat is (Prahalad & Hamel, 1990, p. 81). A szerzők szerint a stratégiai üzleti egységekben való merev gondolkodás elkerülhetetlenül az alapkompenciák fragmentálódásához vezet, amely elkerülése érdekében Prahalad és Hamel egy alapkompenciákra (és alaptermékekre) fókuszáló stratégiai szerkezet (*strategic architecture*) kialakítását javasolják (Prahalad & Hamel, 1990, pp. 87-88).

Robert Grant (akit Mintzbergék a kulturális iskolához sorolnak) a vállalati erőforrásokat és képességeket (*capabilities*) tartja a stratégia alapjának, és a tanulási iskola

követőihez hasonlóan a szervezeti tanulást tartja az egyik központi témának (Grant, 1991, 1996). Véleménye szerint a *tudás* a cég legfontosabb stratégiai erőforrása, az egyes egyének tudásának összvállalati képességgé való integrációja a cég első számú feladata (Grant, 1996, p. 375). A stratégia kialakítása az ő modelljében a következő öt lépésben történik:

1. A vállalat *erőforrásainak* beazonosítása és osztályozása, a versenytársakhoz viszonyított erősségek és gyengeségek értékelése, az erőforrások jobb hasznosításának megtalálása.
2. A vállalati *képességek* beazonosítása: Mit tud a cég jobban csinálni a versenytársainál? Az egyes képességekhez tartozó erőforrás inputok beazonosítása.
3. A képességek és erőforrások haszongeneráló potenciáljának (*rent-generating potential*) az értékelése a megtérülés mértéke és a versenyelőny fenntarthatósága szempontjából.
4. A vállalat erőforrásait és képességeit legjobban kihasználó *stratégia kiválasztása*, figyelembe véve a külső lehetőségeket.
5. Az „erőforrás rés” (*resource gap*) beazonosítása és betömése a cég erőforrásbázisába való beruházáson keresztül (Grant, 1991, p. 115).

Látható, hogy ebben az elméletben megfér együtt a „modern”, szervezeti tanulást és vállalati képességeket középpontba állító szemlélet és a „hagyományosabb”, szervezeti erősségekre és gyengeségekre, illetve külső lehetőségekre koncentráló megközelítés is. Fontos megjegyezni, hogy – habár nem kizárólagosan – az itt ismertetett szerzők (Prahalad & Hamel, Grant) munkáinak elméleti alapjain épült fel a későbbiekben, az *erőforrás-alapú nézőpontra* (resource-based-view, RBV) nevezett jelentős stratégiai menedzsmentirányzat.

Végül nézzük meg a stratégia megközelítésének egy másik lehetséges felosztását. Richard Whittington *Strategy as practice* című tanulmányában a megközelítésmód *központi kérdése* és a *szervezeti szint* alapján négy különböző stratégiai perspektívát különböztet meg: a tervezés alapú, a policy alapú, a folyamat alapú és a gyakorlat alapú perspektívákat. (1. ábra)

1. ábra

Négy stratégiai perspektíva

		Szint	
Központi kérdés		Szervezet	Menedzserek
	Hova?	Policy	Tervezés
	Hogyan?	Folyamat	Gyakorlat

Forrás: Whittington (1996, p. 732) alapján saját szerkesztés

A folyamatközpontú megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a stratégia megalkotása és alkalmazása egy *folyamat*, mely jelentős hangsúlyt fektet a megújulásra és a növekedésre, nem pedig a vállalati pozíció és az erőforrásbázis, valamint a környezet illeszkedésének egy statikus állapota (Pettigrew, 1992, 1997). A stratégiára gyakorlatként

tekintő (*strategy as practice*) szemléletmód a gyakorló szakemberre fókuszál, a vállalati alapkompenciák helyett a menedzser, mint stratégia gyakorlati kompetenciáira (Whittington, 1996). A megközelítésmód központi kérdése az, hogy a stratégiaalkotási folyamat során a menedzserek és tanácsadók milyen módokon cselekednek és milyen interakciókat hoznak létre, más szóval az, hogy a stratégia ténylegesen hogyan jön létre és hogyan működ-tetik (*doing strategy*) (Whittington, 1996, p. 732). Whittington hangsúlyozza, hogy amellet, hogy a hatékony stratégiának ismernie kell a tervezés analitikus technikáit, a megfelelő policy lehetőségeket és a döntéssel és végrehajtással kapcsolatos szervezeti folyamatokat, ezen stratégia nagy mértékben alapoz a *gyakorlat közben megszerzett tudására és készségekre* is. A szerző véleménye szerint ez utóbbi terület az, amelyre a kutatásnak és az oktatásnak nagyobb hangsúlyt kellene fektetnie.

A stratégiaalkotás nem előíró modelljeit tárgyaló szekciónk lezárásaként meg kell jegyeznünk, hogy a szakirodalom bővelkedik a különböző megközelítésmódok, „iskolák” gyenge pontjainak feltárásában és a specifikus kritikák megfogalmazásában. Írásunk a stratégiai gondolkodás fő áramába tartozó elméletek felvillantásán túl nem tudja felvállalni sem az itt felvetett alapelképzelések mentén kialakult különböző felfogások bemutatását, sem az ezekre vonatkozó kritikák ismertetését. Ehelyett dolgozatunk második részében egyrésről – figyelembe véve a legújabb kutatási eredményeket – a leginkább preskriptív-nek nevezett és sokszor megkérdőjelezett stratégiaalkotási és -megvalósítási törekvések létjogosultságának kérdésével foglalkozunk. Majd az eddigiekben felvázolt gondolkodási irányok tovább fejlődéséről, perspektíváiról írunk.

Stratégiaalkotás és megvalósítás: az empirikus eredmények tapasztalatai

A megelőzőekben – nagyrészt – a klasszikusnak nevezhető stratégiai irodalom segítségével tárgyaltuk a stratégiaalkotással kapcsolatosan felmerülő problémákat, másrészt érintettük a kitűzött célok megvalósításának nehézségeit is. Emellet néhány, nem előíró stratégiai iskola alapgon-dolatát is felvillantottuk. A következőkben néhány új keletű publikációra építve tárgyaljuk a stratégiaalkotás és megvalósítás értelmének a kérdését.

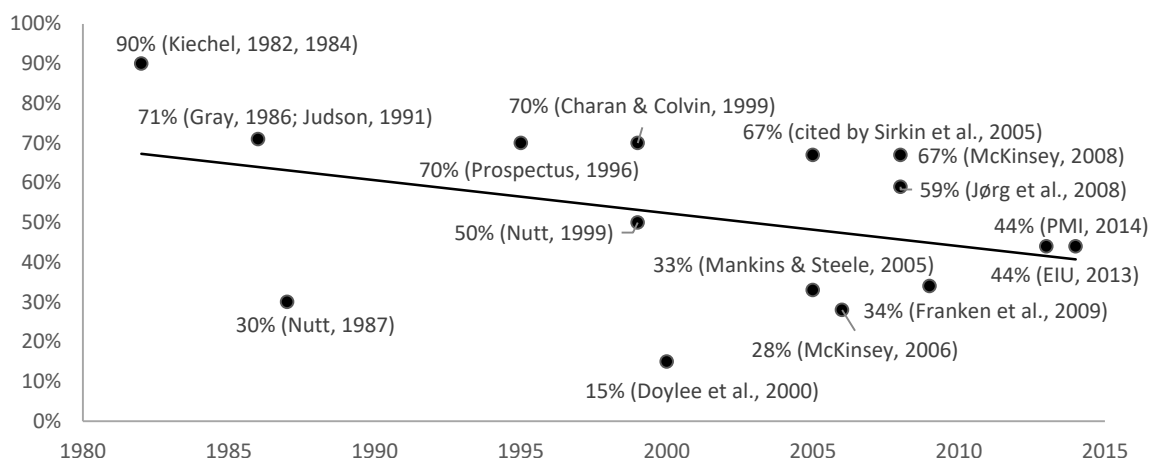
Elöljáróban érdemes egy általánosan használt elemzési módszer példáján megfigyelnünk az előíró stratégiai gondolkodás fejlődésének, továbbélésének bizonyítékait. Hiszen, ahogyan azt a specifikus korlátokkal és hiányosságokkal foglalkozó szekcióban is láhattuk a koncepcióalkotási (Harvard) iskola közismert alpmódszerének, a SWOT-elemzésnek a kritikái már régóta ismertek. Ugyanakkor manapság többen a SWOT-analízis védelmében állnak ki, köztük Geoffrey Bell és Linda Rochford is (Bell & Rochford, 2016). A szerzőpáros, habár elismeri a korábban vázolt kritikák (egy részének a) jogosságát, amellet érvel, hogy a módszer egy olyan integratív keretet ad, amely a külső és belső részeket, illetve az ezekből összeálló „egészt” együttesen tudja kezelni. A két kutató szerint ez a módszer kiegészítve az olyan modernebb, külső,

illetve belső környezetre vonatkozó elemzési eszközökkel, mint a PESTEL-elemzés vagy az erőforrás-alapú megközelítés (RBV), továbbra is kiemelkedően hasznosnak bizonyul majd. Ezt a lehetőséget tárgyalja Tari (2019, p. 78) is cikkében, aki a SWOT-modell továbbélését és az erőforrás-alapú megközelítés (RBV) fejlődését – a dinamikus képességek (Eisenhardt & Martin, 2000) elméletének irányába – elemzi. Polowczykra (2012) hivatkozva, végül az erőforrás-alapú felfogás (RBV) mai napig érzékelhető befolyásosságát állapítja meg. Ezt erősíti többek között az a tény is, hogy a témával foglalkozó magyar szerzőpáros (Szilágyi & Mészáros, 2019) nemrégiben RBV-alapokon

és a megvalósítás szétválasztásának a problematikáját is. Ugyanakkor, feltételezve, hogy sok esetben egy jól megtervezett és kidolgozott stratégia (akár szándékolt, akár menet közben kialakuló stratégiáról beszélünk) megfelelő módon végrehajtva hozzájárulhat a vállalat sikeréhez, felmerül az a kérdés, hogy vajon mekkora arányban és milyen mértékben sikerül ezeket a stratégiákat megvalósítani és milyen okok húzódnak meg a sikerek és kudarok mögött. Ez utóbbi tényező, a sikerek és kudarok okai, nagyban meghatározzák azt is, milyen mértékben tekinthető a stratégia nem vagy nem tökéletesen való megvalósítása kudarcnak.

2. ábra

A stratégia kudarcának rátája



Forrás: Cándido & Santos (2015, p. 252) alapján saját szerkesztés

tett közzé egy stratégiai elemzést a Magyar Telekom két és fél évtizedes történetéről.

A módszerek és irányzatok létjogosultságának, adaptációjának témáját tárgyalva – különösen cikkünk fókuszát tekintve – itt az ideje feltennünk alapvető kérdésünket is, azaz, hogy egyáltalán érdemes-e stratégiai célokat megfogalmazni, illetve a kitűzött stratégiát megvalósítani.

Ennek a kérdésnek a megválaszolásához először is érdemes egy különbségtétellel kezdeni és szétválasztani a stratégia tökéletes megvalósítását a (stratégia következtében beálló) sikeres vállalati teljesítménytől (Lee & Puranam, 2015). Ezt a különbségtételt fontos hangsúlyozni, hiszen az elsődleges cél nyilvánvalóan a vállalat sikeres működésének elősegítése és (valamilyen mutatók mentén meghatározott) teljesítményének a növelése. A sikeres stratégiamegvalósítás precizitását Lee és Puranam úgy határozzák meg, mint annak a mértékét, hogy egy szervezet *cselekedetei* mennyire felelnek meg a stratégiai *szándékoknak*. Ez a sikeres stratégiamegvalósítás természetesen még nem jelent garanciát a jobb teljesítményre, ugyanakkor sokan a szervezeti siker egyik kulcsösszetevőjének tartják (Lee & Puranam, 2015). Mint fentebb már láttuk, ez a nézőpont nem univerzálisan elterjedt, hiszen a klasszikus stratégiaalkotási iskolák kapcsán egyrészt említettük már magának a tervezésnek, valamint a tervezés

A szakirodalomban általánosan elterjedt az a megállapítás, hogy a stratégiák egy jelentős része kudarcot vall, vagy egyáltalán nem is valósul meg (például Neluheni, Pretorius, & Ukpere, 2014; Arvand & Baroto, 2016; Hrebieniak, 2006). Ugyanakkor a becslések, illetve az empirikus kutatások adatai nagyon eltérnek azt illetően, hogy pontosan mekkora is ez a „jelentős rész”. Carlos Cándido és Sérgio Santos *Strategy implementation: What is the failure rate?* című tanulmányukban ezt a témát járják körbe, az erre vonatkozó szakirodalmat és a főbb tanácsadó cégek honlapjain elérhető anyagokat áttekintve. Eredményeiket a 2. ábra szemléletesen foglalja össze.

Egyrészt jól látható a rendkívül nagy szórás a különböző becslések és számítások között: a legalacsonyabb érték 15%, míg a legmagasabb 90%. Másrészt kirajzolódik egy időbeli tendencia is: az újabb kutatások a kudarok alacsonyabb arányát találták, mellyel párhuzamosan a különböző becslések közötti olló is csökkent. A trend mögött a szerzők a stratégiatudomány több évtizedes fejlődését látják, valamint ezen eredmények integrálását a képzési és üzleti gyakorlatba, különös tekintettel a stratégiamegvalósítás akadályainak és a stratégiai kezdeményezések és a megvalósítás interakciójának feltérképezése területén (Cándido & Santos, 2015, p. 252). Habár a különböző mérési technikák, a stratégiai siker

operacionalizálásának eltérései, valamint sok esetben a tudományos szigor és alaposág hiánya megnehezíti a szerzők által átnézett kutatások összehasonlíthatóságát és az egyértelmű következtetések levonását, a népszerű és gyakran idézett, akár 90%-ot is elérő kudarcarány valószínűsíthetően nélkülöz minden tudományos alapot, és a legjobb esetben is az erre utaló bizonyítékok már idejéltűntek (Cándido & Santos, 2015, pp. 254-255). Emellett a szerzők azt is megjegyzik, hogy habár a kudarck arányának a csökkentése továbbra is fontos cél lehet, a kudarc (mint láttuk az előző szekcióban) a szervezet stratégiai tanulásának egy fontos állomása is lehet (Cándido & Santos, 2015, p. 254).

A fentiekből már jól látszik, hogy a fontosabb kérdés nem a stratégia tervezése és annak megvalósítása közötti kapcsolat, hanem a stratégia (tervezés és megvalósítás) és a szervezeti teljesítmény közötti viszony. Bert George és munkatársai a stratégiai tervezés és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálták 31 empirikus tanulmány 87 korrelációjának metaelemzése segítségével (George, Monster & Walker, 2019). A szerzők elemzésükben háromféle stratégiai tervezési módot (formális, részvételi, komprehenzív) és ötféle teljesítménydimenziót (hatékonyság, hatásosság, pénzügyi teljesítmény, ügyfelek felé mutatott válaszkészség (responsiveness), társadalmi eredmények (societal outcomes)) különböztetnek meg, két kontextuális moderátorváltozót (magán- vagy állami szektor, USA vagy „nem USA”) is bevonva az elemzésbe. Az eredmények mérsékelt pozitív kapcsolatot mutattak a stratégiai tervezés és a vállalati teljesítmény között, mely összefüggés statisztikailag szignifikánsan gyengébb volt a részvételi stratégiai tervezés esetében, illetve a teljesítmény hatékonyságként való operacionalizálása során, ugyanakkor a kontextuális moderátorok (szektor, ország) nem mutattak statisztikailag szignifikáns eltérést (George et al., 2019).

Amint az a fentebbi metaelemzésből is látszik, az alkalmazott mérőmódszertani megközelítés nagyban befolyásolhatja az eredményeket, attól függően, hogy a tervezés és az eredményesség hogyan van konceptualizálva, illetve operacionalizálva jelentősen eltérhet, hogy egy adott kutatás talál-e, illetve milyen mértékben összefüggést a tervezés és a teljesítmény között (Boyd, Gove, & Hitt, 2005; Amoo, Lodoros, & Mahtab, 2022). Peter Brews és Michelle Hunt például a korábban említett Ansoff-Mintzberg vita kapcsán 656 céget vizsgálva kutatták a stratégiai tervezési gyakorlat (formális vs. inkrementalizmus), a környezeti stabilitás és a teljesítmény kapcsolatát (Brews & Hunt, 1999). Empirikus eredményeik alapján a részletes, formális tervezés minden környezettípusban erős pozitív összefüggést mutatott a teljesítménnyel, ugyanakkor az instabil környezetben működő cégek a két megközelítésmód kombinációját alkalmazták sikeresen: az előre kidolgozott részletes és formális terveket kellő rugalmassággal fokozatosan módosították a realitásoknak megfelelően. Amint a szerzők megjegyzik: „a rossz tervezés gyögmódja a jó tervezés, amely bizonyos mértékben az inkrementalizmust is magában foglalja” (Brews & Hunt, 1999, p. 905).

Nii Amoo és munkatársai egy friss tanulmányukban áttekintik fél évszázad stratégiai tervezési irodalmát arra keresve a választ, hogy a kutatási eredmények a stratégiai tervezés és az eredményesség kapcsán miért ellentmondásosak (Amoo et al., 2022). Meglátásuk szerint a probléma fő oka, hogy a kutatások a (formalizált) stratégiai tervezés és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálata során a stratégia megvalósítását „fekete dobozként” kezelik minimális figyelmet szentelve annak, hogy a felvázolt/formalizált tervek milyen módon kerülnek (vagy nem kerülnek) megvalósításra. A szerzők ehelyett egy „fehér doboz” megközelítést javasolnak, ahol a stratégiai tervezés és a szervezeti teljesítmény közötti *mediátorváltozóként* bevonják a stratégia megvalósítását.

A sokszor felmerülő érv tehát, hogy nem érdemes stratégiát kitűzni, mivel úgysem valósul meg sikeresen, láttuk, hogy viszonylag gyenge lábakon áll. Ugyanakkor a stratégia megvalósításának módja és mértéke továbbra is kérdéses. Az előző bekezdésekben idézett friss kutatási eredmények azt mutatják, hogy érdemes részletes formális stratégiát kidolgozni és egy bizonytalan, gyorsan változó környezetben ennek a formális stratégiának a fokozatos, rugalmas adaptálása a realitásokhoz kecseset a legkedvezőbb eredményekkel.

A szekció zárásaként egy érdekes számítógépes szimulációval végzett kutatás eredményeiről számolunk be. Eucman Lee és Phanish Puraman *The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly* című tanulmányukban megjegyzik, hogy a menedzseri diskurzusban annyira elterjedt „megvalósítási parancs” (*implementation imperative*) több szempontból is meglepő. Maga a jelenség az ő megfogalmazásukban arra a nézetre utal, hogy a stratégiamegvalósítás precizitásának a növelése minden körülmény között kívánatos. Amennyiben a korrekt stratégia előzetesen (*ex ante*) ismert lenne, akkor kétségtelenül a precíz megvalósítás lenne a kívánatos, ugyanakkor egy korlátozottan racionális világban az objektív módon is helyesnek nevezhető stratégia nagyon ritkán ismert (Lee & Puranam, 2015). Tanulmányukban számítógépes szimuláció segítségével tesztelik a „megvalósítási parancsot” egy olyan környezetben, ahol az optimális stratégia nem ismert. A modellben a stratégia adaptálódik a visszajelzésekhez. A két kutató azt találta, hogy a „megvalósítási parancs”, vagyis az előzetes stratégia precíz megvalósítása még ilyen környezetben is egy észszerű stratégia minden olyan esetben, amikor a stratégiaalkotás és a megvalósítás egyértelműen (és személyileg is) elkülönül a szervezeten belül.

A stratégiaalkotás kutatásának legújabb eredményei

A stratégiaalkotás trendjeit és jövőbeli lehetőségét kutatva érdemes kiegészíteni – bizonyos szempontból túl is lépni – az eddigiekben alapul vett két (előíró-leíró) ismert stratégiaelméleti irányzat által dominált értelmezési kereten. Ehhez mára már a rendelkezésünkre áll számos, az elmúlt időszakban született visszatekintő-összefoglaló mű. A már említett két magyar kutató (Tari és Balaton) és

egy külföldi stratégiai menedzsment fejlődéskutató (Polowczyk) cikkei mellett, a nemzetközi téren többek között megemlíthető még pl. Guerras-Martin, Madhok & Montoro-Sanchez (2014) kettős inga modellje vagy pl. Sinha, Haanaes & Reeves (2015) stratégiai megközelítések fókuszú munkája.

Ide sorolható Mészáros (2020) elméleti tanulmánya is, amely már egy olyan irányzat műveinek egyike, amely a preskriptív stratégiaalkotás újbóli létjogosultságára irányítja a figyelmet. Ebben a szerző kifejti, hogy a stratégiaalkotás kezdeti, Harvard iskolájának képviselői szerint a siker alapja a precíz, szabályozott stratégiaalkotási folyamat végig vitele, illetve az ehhez kapcsolódó elemzések és számítások szisztematikus megvalósítása. Ennek a kitételnek a kritikái közül – amelyekkel az előző fejezetekben mi magunk is részletesen foglalkoztunk – többek között ő is kiemeli, hogy a stratégiaalkotás nem racionális folyamat, illetve a jövő nem előre jelezhető. Továbbá, hogy az ilyen (formális) stratégiaalkotás időigényes, ennek megfelelően mire a számítási eredmények felhasználhatóvá válnak, azok bemeneti adatai már elavultak. Azonban a szerző úgy látja, hogy napjaink technológiai fejlődése biztosítja az adatok, az elemzések és a stratégiai döntések kvázi egyidejűségét, ami megnyitja az utat az ún. „adatvezérelt” stratégiák előtt. Mészáros ezen meglátását összekapcsolja a big data analytics (BDA) megjelenésével is – azaz, hogy ma már nagytömegű, különböző adatok gyors feldolgozására alapozva hozhatók meg a döntések. Megállapításait az adatvezérelt stratégiát alkalmazók hatékonyságjavulásáról beszámoló tanácsadói felméréseire alapozza. Az elméletek szempontjából mindezt olyan lehetőségként értékeli, amely visszavezetheti a stratégiaalkotás ügyét a „harvardi gyökerekhez” (Mészáros, 2020, p. 36).

Természetesen más elméleti munkában is találkozhatunk a preskriptív stratégiaalkotás elemeivel. A stratégiai előretekinés (foresight) irányzatának alapfelfogása szerint felértékelődik a vállalati előre néző menedzsmentképesség. Többek között, azonban itt is megjelenik a preskriptív stratégiaalkotás fontossága. Az irányzat egyik fő képviselője Slaughter, aki szerint a tervezés folyamatában pl. nagy szerepet játszik az előre tekintés által előálló inputok mellett az is, hogy maga a stratégiaalkotás előre definiált szabályok szerint történjen (Slaughter, 1999). A 2000-es évek elején megerősödő irányzat további szerzőinél szintén megtalálható az előíró stratégia hangsúlyozása. Ilyen Voros is, aki a stratégiai gondolkodás részének tekinti az előretekinést, amely más elemekkel, mint pl. a külső környezet elemzése, megelőzi a formális tervezési folyamatot. Ugyanakkor felhívja a figyelmet arra is, hogy az intuíciók, az egyéni meglátásokon alapuló döntések szerepe megnőtt a stratégiaalkotás folyamatában (Voros, 2003).

Az irányzathoz sorolható újabb munkákban már szélesebb körű elemzéseket is találhatunk, ilyen Gáspár (2015) stratégiaalkotással foglalkozó tanulmánya is. Sok más kutatóval egyetemben – a stratégiai gondolkodás újabb fejleményeire is reflektáló – tanulmányának az egyik középponti kérdése a bizonytalanság, valamint a szervezeti kontextusú idő és jövőértelmezés. Ebben a szerző – kvázi fejlődéskutatóként – a stratégiai irodalom ismert kutató-

inak munkájára építve, ezeket kiegészítve tipizálja a különböző stratégiai irányzatokat. Eszerint a széles körben ismert pozicionáló és képességépítő logika mellett (ez utóbbi az általunk is tárgyalt – tág értelemben vett – RBV-hez köthető) a gyorsan változó környezet és a komplex rendszerek logikáját, stratégiaalkotással kapcsolatos viszonyrendszerét is képes elemezni. Végül ő maga kiemeli a vállalati foresight mint gyakorlat bevezetésének kívánatosságát.

Néhány szerző az üzleti valóságra tekintve, már az előretekinésnek, a jövő kifürkészésének igényét és megvalósítását is elégtelennek tartja a vállalati sikerhez. Itt a Patvardhan & Ramachandran szerzőpáros az Organization Science-ben megjelent (esettanulmány alapú) írását említhetjük, amely a rendkívül gyors ütemű környezeti változásokban látja a vállalati stratégiák általuk nagyarányúnak tartott sikertelenségének az okát. Véleményük szerint ezeket a változásokat a vállalati stratégiák már képtelenek megfelelő módon előrejelezni, vagy kellőképp gyorsan követni. A stratégia megalkotásánál ezért a múlt és a jelen helyett egyértelműen a jövő válik központi kérdéssé. Azok a cégek válnak mintává, amelyek ezt az aspektust is erőteljesen figyelembe veszik. Ezek a vállalatok innovatívok, hiszen a jövőben fellépő trendeknek megfelelően, a vásárlók igényeit minél teljesebben kívánják kielégíteni. Az ilyen – egyébként új elnevezéssel illetett – ún. „formáló” (shaping) vállalatok (pl. Tesla, Google) történetéből közismert, hogy ezek a cégek gyakran kérdőjelezzik meg az éppen aktuális iparági-piaci helyzetet (a status quot), és valamilyen teljesen szokatlan gyakorlattal előállva, forradalmian újat képesek alkotni. Ezáltal képesek radikális módon megváltoztatni, a jövőre nézve meghatározni iparáguk trendjeit. Ehhez persze vezetőiknek vizionárius és kreatív látásmóddal kell rendelkezniük (Patvardhan & Ramachandran, 2020). Ez az elgondolás tehát nem csak, hogy túllép a foresight-on, de nyilvánvalóan szöges ellentétben áll azzal az általánosan elfogadott felfogással is, amely szerint a cégek a külső környezet változására reagálva kell, hogy kialakítsák stratégiájukat.

A legtöbb kutató azonban a jól ismert bizonytalanság, jövő, stratégia gondolkörében maradván fejti ki véleményét. Ide tartoznak pl. a régi stílusú, merev terveket felváltani szándékozó szerzők is, akik a folyamatosan változó környezetben, a forgatókönyvek alkalmazásában látják a stratégiaalkotás tovább fejlődésének irányát (pl. Kristóf, 2002a, 2002b). Azonban, ahogyan Soós kifejti, az előrejelzések, scenáriók feltérképezése – annak érdekében, hogy ezek a legalaposabb inputot tudják nyújtani a stratégiaalkotás során – manapság szoros szimbiózisban működik a jövő- és trendkutatással. Így valójában, erre a XX. században megjelent módszertanra vezethető vissza – a már érintett – foresight irányzat megjelenése is (Soós, 2015).

Ugyanakkor néhány szerző, pl. Levy (1994) vagy Evans & Wurster (2000), a korábban szintén említett komplex rendszerek gondolkörében, már a fizika tudományából merítve javasolja az ún. kaosz elv alkalmazását. Az elmúlt évek ilyen irányú vizsgálódásait tekintve, hasonló javaslatot tesz a Bolisani & Bratianu (2018, pp. 92-93) szerzőpáros is, akik monográfiájukban tudásmenedzs-

ment szempontból foglalkoznak a stratégiaalkotással. A stratégiaalkotás és a jövő kapcsolatát három szempontból (az időérzékelés, a komplexitás és a bizonytalanság) vizsgálják. Ezt a háromszempontot elemezve írásukban az entrópiikus, rendszerszemléletű és káoszelvű gondolkodás meghonosodásának szükségességét emelik ki.

Szintén tudásmenedzsment irányultsággal vizsgálja a kérdést Ciampi, Marzi, Demi & Faraoni (2020). Azonban ők már napjaink információtechnológiai trendjeire reflektálva, a „big data” és az üzleti stratégia kapcsolatát – ahogyan Mészárosnál is láttuk – emelik publikációjuk középpontjába. A szerzők alapvető meglátása, hogy tanulmányuk írásának időpontjában a big data adatok főként az operatív működést segítették, kevésbé a stratégiai döntések meghozatalát. Erre a felismert hiányosságra reflektálva 128 tudományos folyóiratcikket tanulmányoztak a számítógépes irodalomkutatás módszerével, és átfogó, mélyreható elemzést végeztek. Kimondottan a stratégiai tervezéssel kapcsolatosan viszont mindössze négy tanulmányt tudtak csak beazonosítani. Ezekből a munkákból többek között megtudhatjuk, hogy a stratégiai kontextusú adatgyűjtésnél az ún. bottom-up megközelítés a célravezető, illetve a megkérdőjelezhető hosszú távú előrejelzések (forecasting) helyett, érdemesebb a jelenre („nowcasting”) összpontosítani (Constantiou & Kallinikos, 2015). Vagy a BD-elemzéseknek (BDA) az a szerepük, hogy a vállalati stratégiákat információval („adat mint stratégia”) lássák el a nagyszámú beazonosított piaci lehetőségről (Mazzei & Noble, 2017).

Elfogadva ez utóbbi koncepciót Gnizy (2019) 187 elemű mintán bemutatja, hogy a BD-elemzések, hogyan befolyásolhatják a nemzetközi vállalatok által követett egyes stratégiai irányvonalakat, és következőképpen teljesítményüket. Három módon történhet ez meg:

- javíthatják a meglévő vevők elkötelezettségét, illetve a szükségletek és a vágyak jobb megértésével újakat is szerezhetnek (piacorientáltság),
- folyamatosan új, átlátható és megbízható tudáshoz juthatnak, amely erősíti hajlandóságukat a kockázatos, innovatív döntések meghozatalára (vállalkozói orientáció), valamint
- erősíthetik a vállalat tanulási törekvéseit, azáltal, hogy lehetővé teszik a BD-ből kinyert tudás hatékonyabb felhasználását (tanuláorientáció).

De olyan teljesen ellentétes irányú megközelítés (O'Connor & Kelly, 2017) is létezik, amely szerint valójában a stratégiai orientáció az, amely képessé teszi (mint „enabler”) a szervezetet arra, hogy felkészülten és hatékonyan használja ki a nagy adatkészletekből származó megismeréseket (insights).

Ebben – a legújabb irányzatokat áttekintő részben – többek között azt is láthattuk, hogy jelenleg több adat áll rendelkezésünkre, mint a korábbi évtizedekben. Ezen túl az is egyértelmű, hogy a megjelent új technológiák segítségével gyorsabban is tudjuk ezeket az adatokat értelmezni és elemezni. Egyrészt ez új lendületet adhat a preskriptív stratégiák alkalmazásában a valós idejű vagy közel valós idejű döntések meghozatalára. Ebből követ-

kezhet az a feltételezés, hogy napjainkban – a korábbiakhoz viszonyítottan – már jobb minőségű elemzések és döntések születhetnek. Ugyanakkor jelenleg a technológia elsősorban a rövid távú és operatív döntések meghozatalát segíti, hosszabb időtávon továbbra is sok a bizonytalansági tényező, melyek orvoslására többféle kísérleti megközelítés született (pl. káoszelv, entrópia, formáló vállalatok).

Összefoglalás

Dolgozatunk első részében a stratégiaalkotás előíró modelljeinek problémáira hívtuk fel a figyelmet, majd az ilyen stratégiaalkotás opcióival foglalkoztunk. Mindezt a stratégiai gondolkodás legfontosabb irányainak felvillantásával tettük meg. Ezekhez segítségül hívtuk az ismert stratégiai gondolkodó Mintzberg és munkatársai írásait. Emellett a témában újonnan publikált – hazai és külföldi kutatók tollából származó – műveket is felhasználunk a témánk tárgyalásához. Eszerint a preskriptív megközelítésmódok lehetséges buktatói, elsősorban a tervezés és a végrehajtás merev szétválasztásával, a tervezési folyamat formalizáltságával, valamint a stratégia előzetes rögzítésével és rugalmatlanságával állnak összefüggésben.

A nem előíró megközelítésmódok közül kiemeltük: a stratégianélküliség tudatos választását (Nandan Choudhury), illetve a tanulási iskola (Mintzberg), az emergens” (Henry Mintzberg és James Waters), az inkrementalista (James Brian Quinn) és az alapkompenciákra fókuszáló (C. K. Prahalad és Gary Hamel) modelljeit, Robert Grant vállalati erőforrásokra és képességekre fókuszáló modelljét és végül Andrew Pettigrew folyamatközpontú és Robert Whittington a stratégiára, mint gyakorlatra (strategy as practice) tekintő megközelítését is. E „klasszikus” stratégiai irodalomból vett kiemeléseinket visszaigazoltnak tekintjük a közelmúltban összefoglaló műveket megjelentetett szerzők – köztük a magyar stratégiai kutatók – gondolataival összevetve is. Különösen igaz ez a vállalati erőforrásokra és képességekre fókuszáló modell tekintetében.

Ezután annak a kérdésnek a körbejárásával folytattuk, hogy érdemes-e egyáltalán stratégiát kitűzni, illetve az előzetesen kitűzött stratégiát megvalósítani. Megállapításunk, hogy a legújabb empirikus kutatási eredmények alapján a stratégiaalkotás és annak megvalósítása nem idejétmúlt koncepciók. Hiszen 1) az előre kitűzött stratégia megvalósítása észszerű szervezeti cselekvésként értelmezhető (Lee & Puranam, 2015). 2) A kitűzött stratégiák bukási arányának vizsgálata nem cáfolja az alapvető (kitűző-megvalósító) stratégiai gondolkodásmód érvényességét (Cándido & Santos 2015). Tülfelpe a kitűzni-megvalósítani kettősség vizsgálatán, további kutatások 3) a stratégia (tervezés és megvalósítás) és a szervezeti teljesítmény közötti mérsékelt pozitív kapcsolatot mutattak (George et al., 2019). Valamint ez utóbbi, a stratégiai teljesítménykutatások – sokak által észlelt – ellentmondásos eredményeire vonatkozóan megállapítható, hogy ennek oka az lehet, hogy az ilyen irányú vizsgálódásokban 4) a stratégia megvalósítása változott – az elmúlt fél évszázadban – a kutatók nem kezelték, jelentőségéhez mérten megfelelően.

A stratégiaalkotás jövőjével kapcsolatban – dolgozatunk záró szekciójában – kitágítottuk értelmezési keretünket. A korábbiakban alapul vett két (előíró-leíró) ismert stratégiaelméleti irányzaton túllépve, itt már explicite megjelen a gyorsan változó környezet és a komplex rendszerek logikája is. Az előíró stratégiaalkotással kapcsolatban e két újabb logikát is figyelembe véve a szcenáriótervezés-foresight, sőt azon túl a fizikai jelenségekkel párhuzamba állítható megközelítések (pl. entrópia, káosz) stratégiai használatára hívtuk fel a figyelmet. Végül a legújabb kutatásokra alapozva a jövő felértékelődésére (shaping), illetve a technológiai fejlődés adta lehetőségekre alapozva, a Big Data megjelenése kapcsán az adatvezéreltségre, a korai elemzéseken alapuló logika visszatérésének lehetőségeire utaltunk.

Konkrét kérdésfelvetésünk megválaszolásán túl cikkünk megírásával egy általánosabb célunk is volt: a stratégiaalkotással kapcsolatos „klasszikus” és „kortárs” szakirodalom legfontosabb kérdéseit, elsődlegesen a problémákra és a lehetőségekre fókuszálva alapvetően azért vizsgáltuk, hogy összegezzük a területen eddig elért eredményeket. Ezzel elősegítve azt, hogy a későbbiekben megalapozottan lehessen tanulmányozni a stratégiaalkotás és megvalósítás kérdését a digitális átalakulás világában. Hiszen az a határozott véleményünk, hogy a stratégiaalkotás manapság betöltött jelentőségének megértéséhez, számos a témába vágó további kutatás szükséges.

Felhasznált irodalom

- Akhter, S. H. (2003). Strategic planning, hypercompetition, and knowledge management. *Business Horizons*, 46(1), 19-24.
[https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(02\)00275-6](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(02)00275-6)
- Amoo, N., Lodoros, G., & Mahtab, N. (2022). Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing? *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2021-2919>
- Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Arvand, N., & Baroto, M.B. (2016). How to implement strategy more effectively. *International Journal of Business Performance Management*, 17(3), 301-320.
<https://doi.org/10.1504/ijbpm.2016.077246>
- Balaton, K. (2019). A stratégiai menedzsment fejlődési irányai az ezredfordulót követően. *Vezetéstudomány*, 50(12), 90-98.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.08>
- Bell, G. G., & Rochford, L. (2016). Rediscovering SWOT's integrative nature: A new understanding of an old framework. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 310-326.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.06.003>
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Cham: Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6>
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Consequences of measurement problems in strategic management research: the case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26(4), 367-375.
<https://doi.org/10.1002/smj.445>
- Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889-913. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199910\)20:10<889::aid-smj60>3.0.co;2-f](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199910)20:10<889::aid-smj60>3.0.co;2-f)
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277354>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
<https://doi.org/10.1086/ahr/68.1.158>
- Ciampi, F., Marzi, G., Demi, S., & Faraoni, M. (2020). The big data-business strategy interconnection: a grand challenge for knowledge management. A review and future perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1157-1176.
<https://doi.org/10.1108/jkm-02-2020-0156>
- Constantiou, I. D., & Kallinikos, J. (2015). New games, new rules: big data and the changing context of strategy. *Journal of Information Technology*, 30(1), 44-57.
<https://doi.org/10.1057/jit.2014.17>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities– what they are? *Strategic Management Journal*, 21(10/11 Special issue), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e)
- Evans, P., & Wurster, T. (2000). *Blown to bits – how the new economics of information transform strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
<https://doi.org/10.15581/015.3.34681>
- Friis, O., Holmgren, J., & Eskilden, J. K. (2016). A strategy model – better performance through improved strategy work. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 742-762.
<https://doi.org/10.1108/jm2-10-2014-0083>
- Gáspár, J. (2015). Idő- és jövőértelmezés a stratégia kutatásban és a tudatos jövőalkotás (előrettekintés – Foresight) vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 46(7), 63-74.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2015.07.06>
- George, B., Monster, J., & Walker, R. M. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? a meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
<https://doi.org/10.1111/puar.13104>

- Gnizy, I. (2019). Big data and its strategic path to value in international firms. *International Marketing Review*, 36(3), 318-341. <https://doi.org/10.1108/imr-09-2018-0249>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Guerras-Martin, L.A., Madhok, A., & Montoro-Sanchez, A. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Hansen, F., & Smith, N. (2003). Crisis in corporate America: the role of strategy. *Business Horizons*, 13(7), 7-18. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(02\)00274-4](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(02)00274-4)
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(01)00007-0)
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(96)00095-7)
- Hrebieniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 2-31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Inkpen, A., & Choudhury, N. (1995). The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal*, 16(4), 313-323. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160405>
- Kristóf, T. (2002a). A szcenárió módszer a stratégiaalkotásban, I. rész. *Vezetéstudomány*, 33(9), 17-27. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4772/1/VT_2002n9p17.pdf
- Kristóf, T. (2002b). A szcenárió módszer a stratégiaalkotásban, II. rész. *Vezetéstudomány*, 33(10), 33-44. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4779/1/VT_2002n10p33.pdf
- Lee, E. & Puranam, P. (2015). The implementation imperative: why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1529-1546. <https://doi.org/10.1002/smj.2414>
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 167-178. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151011>
- Livingston, J. S. (1971). Myth of the Well-Educated Manager. *Harvard Business Review*, January, 96-106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Mazzei, M. J., & Noble, D. (2017). Big data dreams: a framework for corporate strategy. *Business Horizons*, 60(3), 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.010>
- Mészáros, T. (2020). A stratégiaalkotás változásának mozgatórugói, fejlődési trendjei a XXI. században. *Közgazdaság*, 15(1), 30-42. <https://doi.org/10.14267/retp2020.01.04>
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest: HVG Könyvek.
- Neluheni, G. N., Pretorius, W., & Ukpere, W. (2014). The role of quality strategic planning on organisational success. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 697-708. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p697>
- O'Connor, C. & Kelly, S. (2017). Facilitating knowledge management through filtered big data: SME competitiveness in an Agri-food sector. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 156-179. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2016-0357>
- Patvardhan, S. & Ramachandran, J. (2020). Shaping the future: strategy making as artificial evolution. *Organization Science*, 31(3), 671-697. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1321>
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, Winter, 5-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-248. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(97)00020-1)
- Polowczyk, J. (2012). Strategic management at the beginning of the XXI. century: the impact of crisis turbulences. *Poznan University of Economics Review*, 12(3), 81-98. https://www.researchgate.net/publication/320044755_Strategic_management_at_the_beginning_of_the_XXI_century_the_impact_of_crisis_turbulences
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-90. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Quinn, J.B. (1978). Strategic change: „logical incrementalism”. *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- Quinn, J.B. (1980). Managing Strategic Change. In Asch, D. & Bowman, C. (Eds.) *Readings in Strategic Management* (pp. 20-36). London: Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_2
- Sinha, J., Haanaes, K., & Reeves, M. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Slaughter, R. A. (1999). *Futures for the third millennium: Enabling the forward view*. Sydney: Prospect Media.
- Soós, B. (2015). A stratégiai előrelátás elméleteinek érvényesülése a vállalati gyakorlatban. *E-conom*, 4(2), 23-32
<https://doi.org/10.17836/ec.2015.2.023>
- Szilágyi, A., & Mészáros, T. (2019). A Magyar Telekom esete a hálózatkiépítéstől a digitális világig – Stratégiaalkotás: elmélet és gyakorlat. *Vezetéstudomány*, 50(4), 24-32.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.04.03>
- Tari, E. (2019). A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban – Elméleti áramlatok és tudományági perspektívák. *Vezetéstudomány*, 50(12), 74-89
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.07>
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.
<https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead – it changed. *Long Range Planning*, 27(4), 12-24.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90052-3)

BÁN ERIKA – ILYÉSNÉ MOLNÁR EMESE – JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA – VÁGÁNY JUDIT BERNADETT

TEHETSÉGGONDOZÁS A MAGYAR GAZDASÁGI FELSOÓKTATÁSBAN – FÓKUSZBAN A TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI KONFERENCIA ÉS A KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI SEKCIÓ

TALENT MANAGEMENT IN HUNGARIAN ECONOMIC HIGHER EDUCATION – THE SCIENTIFIC STUDENTS' ASSOCIATIONS AND THE ECONOMIC SCIENCE SECTION IN FOCUS

A szerzők tanulmányukban többéves kutatómunka eredményeként komplex módon mutatják be a magyar gazdasági felsőoktatásban megvalósuló tehetséggondozást, s ezen belül a tudományos diákköri mozgalom helyzetét. A tanulmány céljai között szerepelt a tudományos diákköri (TDK) konferencia szerepének és történetének bemutatásán túl a TDK országos vezetői, a tehetséggondozásban élen járó egyetemi oktatók, valamint az egyetemi hallgatók helyzetfeltáró véleményének megismerése a mozgalom jelentőségéről és a tehetséggondozásban betöltött szerepéről, az érintettek részvételi motivációiról. Ezen összetett célrendszer betöltése többféle kutatási módszer bevonásával vált lehetővé. Tanulmányuk eredményeként megállapítható, hogy a TDK, mint a tehetséggondozás egy formája, magában foglalja a belső motiváció erősítését, valamint az anyagi és erkölcsi ösztönzők biztosítását is. Lényeges megállapítás az, hogy az oktatók és hallgatók TDK-mozgalomhoz való viszonyulását összességében az intézményi kultúra erősen befolyásolja.

Kulcsszavak: tehetséggondozás, tudományos diákköri mozgalom, Közgazdaságtudományi Szekció, gazdasági felsőoktatás, TDK, OTDK

In addition to presenting the role and history of the Scientific Student's Associations Conference (TDK), the aim of the study was to identify the opinions of the national leaders of the TDK, university lecturers at the forefront of talent management, and university students on the significance of this association and activity and its role in talent management, as well as the participation motivations of those involved. Achieving this complex target system was facilitated by the application of several research methods. As a result of this study, the authors can conclude that talent management includes the strengthening of internal motivation, as well as the provision of financial and moral incentives. An important finding is that teacher and student attitudes towards the TDK movement are strongly influenced by the institutional culture as a whole.

Keywords: talent management, Scientific Student's Associations, Economic Science Section, economic higher education, TDK, OTDK

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. Bán Erika^a (ban.erika@uni-bge.hu) főiskolai docens; Dr. Ilyésné dr. Molnár Emese^b (ilyesne.molnar.emese@gtk.bme.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Jármái Erzsébet Mária^c (jarmai.erszebet@yahoo.com) ny. főiskolai tanár; Dr. Vágány Judit Bernadett^a (vagany.judit@uni-bge.hu) főiskolai tanár

^aBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary); ^cPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 09. 19-én, javítva: 2023. 02. 23-án, 2023. 04. 13-án és 2023. 05. 12-én, elfogadva: 2023. 05. 12-én. This article was received: 19. 09. 2022, revised: 23. 02. 2023, 13. 04. 2023 and 12. 05. 2023, accepted: 12. 05. 2023.

„...az a nemzet, mely nem képes tehetséges fiainak ki-
fejlődését biztosítani
és őket a nekik megfelelő helyre állítani, az a középsze-
rűség kezén elcsúszva”
Klebersberg Kunó (1917 [1926, p. 7])

Napjainkban gyakran olvashatunk a felsőoktatásban tapasztalható lemorzsolódás problémáiról, magya-
rázatok kereséséről, és a jelenség megfékezésének esz-
közeiről. Ezzel szemben magától értetődőnek tűnhet a
tudományos diákköri mozgalom (továbbiakban TDK)
megléte, hiszen laikusként, de akár oktatóként azt is ter-
mészetesnek véljük, hogy ha a legkiválóbbakat vonzzák
az egyetemi tanulmányok, innen már csak egy lépés a
mozgalomba való bekapcsolódás. A tapasztalatok szer-
int ez nem így van. A jelenlegi helyzet azt mutatja, hogy
a felsőoktatás szinte kettéválik: az oktatók és hallgatók
kisebb hányada rendszeres résztvevője a TDK-knak,
nagyobb hányada azonban sajnos távolmaradó. Bár az
évente elkészített pályamunkák növekvő száma azt jel-
zi, hogy a TDK népszerűsége évről évre emelkedik, sőt
a határon túli egyetemek is szervezetteren be tudnak már
kapcsolódni a részvételbe, a tendencia nem olyan egyér-
telmű, mint ahogy azt a felsőoktatásban tanulók megnőtt
létszáma lehetővé tenné.

A tehetséggondozás számunkra is kiemelke-
dő jelentőségű. Ezer szállal kötődünk a tehetség-
gondozáshoz, így belülről éljük meg annak szépsé-
geit és nehézségeit. A TDK-mozgalomban eltöltött
sokéves vezetői tapasztalatunkkal, mentorként, bírálóként,
zsűritagként, egyetemi tudományos diákköri tanács tagja-

ként, volt és jelenlegi szakmai bizottsági tagként évtizedek
óta részesei vagyunk a tehetséggondozási folyamatnak.
Ez motivált bennünket a helyzet komplex vizsgálatára.

Tanulmányunkban egy többéves kutatási munka ered-
ményét mutatjuk be. Két fő célt tűztünk ki munkánk során.

1. A tudományos diákköri konferencia szerepének és
történetének bemutatása, kiemelt figyelmet szentel-
ve a Közgazdaságtudományi Szekciónak.
2. A tudományos diákköri mozgalmon belül, a gaz-
dasági felsőoktatás szempontjából legmeghatáro-
zóbb három érintett kör véleményének feltárása.
Ennek keretében a következő érintetteket kérdez-
tük meg:
 - az OTDT (Országos Tudományos Diákköri
Tanács) Közgazdaságtudományi Szakmai Bi-
zottság (továbbiakban KSZB) jelenlegi és volt
vezetőit (Dr. Takácsné Prof. Dr. György Kata-
lin és Prof. Dr. Bakacsi Gyula), akik a kutatás
szempontjából legmeghatározóbb Közgazda-
ságtudományi Szekciót koordináló szakmai bi-
zottság legfontosabb tisztségét, az elnöki pozí-
ciót tudhatják/tudhatták magukénak,
 - az OTDT KSZB egyetemek által delegált tagja-
it, a tudományos diákköri munka nehézségeivel
és lehetőségeivel kapcsolatban,
 - a hallgatókat, a kiválósággal összefüggésben.
Arra voltunk kíváncsiak, hogy mi vonzza és
mi tartja távol őket a tehetséggondozásban való
részvételtől.

A tanulmányban alkalmazott módszereket az 1. ábra
foglalja össze.

1. ábra

A tanulmány módszertani modellje – hagyamamodell



Forrás: saját szerkesztés

A Tudományos Diákköri Konferencia szerepének és történetének bemutatása

Jelen tanulmány a tehetséggondozásnak a felsőoktatási TDK-mozgalom központú megközelítésére koncentrálna.

Munkánkban elsősorban a TDK-val foglalkozó hazai tudományos szakirodalmakat elemeztünk, emellett azonban fontosnak tartottuk a TDK-hoz szervesen kapcsolódó területek (például tehetség, tehetséggondozás) vizsgálatát is. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt a következőkben részletesebben kizárólag a TDK-val kapcsolatos irodalmakat mutatjuk be.

Publikációnkban nem volt célunk újfent definiálni a tehetség fogalmát, sem ismertetni a különféle tehetségmodelleket, az intelligenciakutatások eredményeit, azonban az 1. táblázatban összefoglaljuk a téma iránt érdeklődők számára az általunk is ismert és kutatásunkat támogató releváns cikkeket szerzőközpontú megközelítésben, melyeket a Magyar Tudományos Művek Tárháza (MTMT) oldalán kulcsszavas kereséssel tártunk fel.

1. táblázat

A téma átfogó irodalmi bázisának bemutatása, tárgyszavak szerint rendezve

Tárgyszó	Forrás
A tehetség fogalmi meghatározása, típusai	Balogh et al. (2014), Czeizel (1997), Czeizel (2003), Csíkszentmihályi (2010), Gagné (1991), Gyarmathy (2006), Gyarmathy (2010a), Gyarmathy (2010b), Herskovits (1992), Marland (1972), Mönks & Knoers (2004), Szabó (2019)
Mentorok a tehetségekért, tudásátadás tudásintenzív környezetben	Dávid et al. (2014), Gyarmathy (2003), Herskovits (1992), Mönks & Ypenburg (2010), Sólyom & Fenyvesi (2021), Sternberg (1982), Szászvári et al. (2022)
Tudományos diákkör, TDK, OTDK	Anderle (2011), Koós (2021), Takács & Takácsné (2010, 2021), Takácsné et al. (2021), Wimmer et al. (2019, 2021)
Tehetségmodellek	Konczosné (2014), Péter-Szarka (2011), Renzulli (1986), Szabó (2019)
Tudományos tehetség	Czeizel (2002), Szabó (2019), Takács & Takácsné (2010)
Tehetségazonosítás	Czeizel (1997), Csíkszentmihályi (2010), Fodor et al. (2017), Herskovits (1992)
Tehetséggondozás, tehetségmenedzsment	Anderle (2011), Csíkszentmihályi (2010), Daruka (2022), Gagné (2009), Gordon Györi (2011), Herskovits & Ritoók (2013), Takács & Takácsné (2010), Takács-György & Takács (2012)
Tehetséggondozás a felsőoktatásban	Anderle (2011), Konczosné (2014), Szabó (2017), Szendrő (2015), Takács & Takácsné (2010), Takács-György & Takács (2017), Weiszbürg (2008)
Tehetségfejlesztés; tehetségfejlesztési programok	Balogh (2012), Csíkszentmihályi (2010), Greenspan et al. (2004), Gordon Györi (2011), Herskovits (2005), Marland (1972), Tóth (2003), Wolfensberger (2015)
Intelligenciakutatás	Gardner (1999), Sternberg (1999)

Forrás: saját szerkesztés

A felsőoktatás viszonyulása a tehetséggondozáshoz

A szakirodalom tanulsága szerint minden egyes ember lehet tehetséges születésénél fogva, de ennek kibontakoztatásához kedvező körülményekre van szükség, lehetőséget kell teremteni, hogy az adottság megmutatkozzon. A tehetséggondozásnak ebben van kulcsszerepe (Rétallérné, 2012).

A Pedagógiai Lexikon (1997, p. 519) szerint „a tehetséggondozás a tehetség meghatározását, a tehetség felismerését és a tehetségfejlesztést (tehetségkibontakoztatást) magába foglaló pszichológiai, pedagógiai tevékenység.”

A felsőoktatásban oktató-kutató szakemberek úgy látják, hogy ezen a szinten az általános tehetségfejlesztéstől eltérő, sajátos módszereket kell alkalmazni, ami kifejezetten a tudományos kutatásra készít fel. A mentorálás nagy hangsúlyt kap, de emellett olyan korszerű módszereket kell alkalmazni, ami hozzásegíti a hallgatókat önismertük fejlesztéséhez. Ez azt jelenti, hogy tisztában legyenek saját képességeikkel, reálisan lássák erősségeiket, és hiányosságaikat, de lássák az önfejlesztés lehetőségeit is. A tudományos kutatásban például nélkülözhetetlen a kreativitás fejlesztése, akár egy probléma felismeréséhez, akár a helyes módszertan kiválasztásához (Bencéné, 2015).

A tehetséggondozással foglalkozó szakemberek valamennyien egyetértenek abban, hogy többszereplős folyamatról van szó. Kellenek olyan szakértő személyek, akik észreveszik a szunnyadó tehetséget, de fontos az érintett személy belső hajlandósága is, hogy kész legyen elfogadni mások támogatását. „A tehetséggondozásban a fejlesztés az adott képességpotenciálok kibontakoztatására irányul. A tehetség felismerése csupán az első lépés, a továbbiakat azok a belső lelki és külső környezeti viszonyrendszerek határozzák meg, amelyek – optimális esetben – támogató tényezőkként erősítik a kibontakozást. Ezért van nagy felelőssége oktatási rendszerünknek, benne a tehetséggondozásnak, amely a felsőoktatási intézményekben megfelelő képzéssel kiteljesedhet” (Bagdy et al., 2014 idézi Aradi, 2016).

A lényeg tehát az, hogy a felsőoktatásban, ahová eleve az átlagnál jobb tanulmányi eredményt elért diákok aspirálnak, a tehetséggondozás túlmutasson az egyoldalú szakmai fejlesztésen, és az egész személyiségre irányuló fejlesztés valósuljon meg, ami hozzásegíti a fiatalokat, hogy tehetségük hasznosuljon, majd sikeres karriert fűssanak be. A felsőoktatásnak ez a feladata, az oktatóknak ebben van komoly felelőssége (Balogh-Fónai, 2003 idézi Rétallérné, 2012).

A felsőoktatásban megvalósuló programok célját, jellegét több szempontból lehet vizsgálni.

Pszichológiai megközelítésből a képességfejlesztésen van a hangsúly, ezért tartalmaznak személyiségfejlesztést és karriertanácsadást a programok. Az oktatásszervezés oldaláról arra törekcsenek az intézmények, hogy a munkaerőpiac igényeinek figyelembevételével folyamatosan korszerűsítsék, módszertanilag is megújítsák képzési programjukat. A szervezeti keretek pedig lehetőséget adnak, hogy a TDK-n, a szakkollégiumokon túl, további tehetséggondozá-

si programokat kínálnak, ami tudományos pályára készíti fel az erre fogékony hallgatói kört (Koltói, 2012).

A tehetséggondozás több mint 70 évvel ezelőtti, alulról építkező és végül a TDK-mozgalomban kibontakozó formája fokozatosan intézményesült, amelyet mára jogi keretek is támogatnak.

A felsőoktatási intézmények törvényben rögzített kötelezettsége, hogy lehetőséget nyújtsanak a hallgatók számára tehetségük kibontakoztatására.

„A felsőoktatási intézmény feladata a tantervi követelményeket meghaladó teljesítmény nyújtására képes, kiemelkedő képességű és hozzáállású, valamint a hátrányos, illetve a halmozottan hátrányos helyzetű hallgatók felkutatása, felismerése, és szakmai, tudományos, művészeti és sporttevékenységének elősegítése. A felsőoktatási intézmény önállóan vagy más felsőoktatási intézménnyel együttműködve tehetséggondozó és felzárkóztató rendszert, illetve programokat működtet: ennek keretében tudományos diákköröket, szakkollégiumokat, illetve roma szakkollégiumokat működtethet. A szakkollégiumokat, illetve a roma szakkollégiumokat felsőoktatási intézménnyel együttműködve azok is létesíthetnek, akik felsőoktatási intézmény alapítására, fenntartására e törvény alapján jogosultak. A felsőoktatási intézmény mentorprogram keretében nyújt segítséget a hátrányos helyzetű hallgató tehetségének kibontakoztatásához” (2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról, 54 §).

A felsőoktatásban a minőségi oktatáson túl három fő területe van a tehetségmenedzsment megnyilvánulásának, amelyek a tudományos diákkör, a szakkollégium és a doktori képzés.

A tehetséggondozás az Európai Unió számára is kiemelt, stratégiai jelentőségű. „...az oktatás és képzés területén folytatott együttműködés fontos eszközzé vált az EU külső politikáinak az európai értékeken, a bizalmon és az autonómián alapuló végrehajtása során. Ez hozzájárul majd ahhoz, hogy az EU mind a tehetségekért folytatott globális versenyben, mind pedig a nemzetközi partnerekkel folytatott stratégiai partnerségek előmozdításában még vonzóbb célponttá és partnerré váljon annak érdekében, hogy inkluzív, minőségi oktatást nyújtson mindenkinek, az oktatás minden formájában és szintjén” (Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2021).

A magyar egyetemek is felismerték a tehetségesek támogatásának, menedzselésének szükségességét, kapcsolatépítést a munkaerőpiaccal (Bodnár et al., 2011). Ez egy kettős érdekű kapcsolat, hiszen az egyetem presztízsét is növeli, ha világpiaci cégekkel van megállapodása. Tehát a felsőoktatásnak is van igénye kapcsolatot teremteni a munkaerőpiaccal (Szabó, 2019).

Fentiekből világosan kiderül, hogy a minőségi oktatás megvalósítása és ennek keretében a tehetséggondozás ki- teljesítése nemcsak az egyetemek oktatói-kutatói utánpótlását biztosítja, vagy az egyéni karrierutak sikeréhez járul hozzá. A tehetségek tudástőkéje nemzetgazdasági szinten hasznosul, miután az egyetemek nemzetközi hírnevét növeli, továbbá az ország versenyképességét erősíti munkaerőpiaci szempontból.

A Tudományos Diákköri mozgalom szerepe a tehetséggondozásban

A tudományos diákköri tevékenység a minőségi értelmi- ségi képzés egyik fontos területe.

Az indulástól alapja és lényege: a kötelező tananyag el- sajátításán túlmutató hallgató-tanár műhelymunka, szak- mai kapcsolat, amely már az alapképzés idején lehetőséget ad a hallgatóknak az önálló alkotó tevékenységre, egy-egy tématerület és az alkalmazható kutatási módszerek, esz- közök mélyebb megismerésére. Hozzájárul a hallgatók tudományos kutatói pályán való elindulásához, megtanít a kitarító munkára, s közben érvelni, vitázni, mások állás- pontját megismerni, elfogadni, a felnőtt tudós nemzedék- nek példát mutatva örülni más sikereinek, elért eredmé- nyeinek is. Az intézmények oktatóinak, kutatóinak pedig lehetőséget teremt a diákok szakmai ismereteinek, azok alkalmazásának jobb felmérésére, a szakmai utánpótlás, a PhD-képzésre jelentkezők érdemi kiválogatására (Ugyan- is a TDK keretei között folyó tudományos tevékenység a doktori képzés egyik legjobb előiskolája, a doktori isko- lákba való felvétel fontos feltétele.) (Szendrő & Koós- né, 2007).

Hallgató-tanár kapcsolatról, együttműködésről van tehát szó, amiben a korábbi évszázadok tanulsága szerint is meghatározó, elvitathatatlan szerepe van a tanárnak, a kutatóknak. Ahogyan ezt Eötvös Loránd nevezetes, 1891. szeptember 15-i rektori székfoglaló beszédében fogalmaz- ta: „...az egyetem tudományos tanításának színvonalát egyedül tanárainak egyénisége állapítja meg”. Amikor a tudományos diákkörökről beszélünk, ennek hangsúlyozá- sa és főként elismerése elengedhetetlen (Szendrő & Koós- né, 2002).

A kormányzat a TDK szerepének elismeréseként a 24/2013. (II.5.), a nemzeti felsőoktatási kiválóságról szóló kormányrendeletben a tudományos diákköri kiválóságot is szabályozta, emellett az intézményi kiválóság megíté- lésénél is szerepel a kiemelkedő tudományos diákköri te- vékenység.

Tudományos Diákköri Mozgalom és a Közgazdaságtudományi Szekció rövid történeti áttekintése

Kutatásunk fókuszában a Közgazdaságtudományi Szek- ció és a benne megvalósuló tudományos diákköri tevé- kenység áll, így fontosnak tartjuk annak rövid történeti áttekintését. A mai diákkör előzményei a XVII. századig nyúlnak vissza (Bognár, 2010). A magyar egyetemeken és főiskolákon folyó tudományos diákköri mozgalom, építve a korábbi, a felsőoktatásban mélyen gyökerező önképző- köri tevékenység hagyományaira, több egyetemen a ta- nárok és a diákok kezdeményezéseként indult az ötvenes évek elején (Szendrő & Koós- né, 2002). Az első TDK-kon- ferenciákat az Eötvös Loránd Tudományegyetemen és a Veszprémi Vegyipari Egyetemen tartották. 1955-ben ren- deztek meg az első OTDK-t, amelyet 2021-ben már a 35. alkalommal rendezhettek meg (Dallman, 2021).

A Közgazdaságtudományi Szekció megalakulásáról és történetéről részletes, átfogó leírást találunk Anderle Ádám által összeállított kötetben a szerkesztő, valamint

Bakacsi Gyula és Zsidi Vilmos tollából (Anderle, 2011, Bakacsi & Zsidi, 2011).

1973-ban „az intézményi, kari, illetve tanszéki szinten szerveződő tudományos diákkörök országos koordinálására létrejött az Országos Tudományos Diákköri Tanács (OTDT)” (Anderle, 2011). Ugyanebben az évben jött létre a tanulmányunkban kiemelt szerepet betöltő Közgazdaságtudományi Szekció (1. melléklet).

Az OTDT-ülések között az intézményi TDK-felelősökkel történő kapcsolattartást a Szakmai Bizottságok, az Ügyvezető Elnökség és a Titkárság működése segíti 1987 óta napjainkig (Szendrő & Koósné, 2007).

Az 1955-2023 között megrendezett OTDK Közgazdaságtudományi Szekciók teljes listáját az 2. melléklet tartalmazza.

A kidolgozott szakmai és etikai irányelvek, a dolgozatok formai és tartalmi elvárásai, a bíráltatás rendszere és folyamata már gyakorlattá vált, a Közgazdaságtudományi Szakmai Bizottságot az állandó innovációs törekvés jellemzi (Koloszár et al., 2021).

„Az Országos Tudományos Diákköri Konferenciákon (OTDK) több ezer hallgató vesz részt 16, tudományterületenként szervezett szekcióban, tartalmilag és módszertanilag igen sokszínű pályamunkák bemutatásával... A TDK a felsőoktatási tehetséggondozás kiemelt, hét évtizedes hagyományokkal rendelkező terepe, ahol fiatal kutatók próbálják ki magukat: többségük számára ez az első alkalom, amikor külső szakmai visszajelzést kaphatnak munkájukra, ennek milyensége befolyással lehet pályájukra, a kutatáshoz való viszonyukra” (Wimmer et al., 2021, p. 51).

Eredményeink

A következőkben a hagymamodellnek (1. ábra) megfelelő sorrendben ismertetjük empirikus kutatásaink eredményét.

Az országos TDK-mozgalom jelentősége, a tehetséggondozásban betöltött szerepe

Szakértői, félig strukturált interjút készítettünk az Országos Tudományos Diákköri Tanács Közgazdaságtudományi Szakmai Bizottságának (OTDT KSZB) jelenlegi és volt vezetőivel: Dr. Takácsné Prof. Dr. György Katalinnal és Prof. Dr. Bakacsi Gyulával.

Célunk az volt, hogy megismerjük a KSZB múltját és jelenét meghatározó, valamint jövőjét formáló két szakmai döntéshozó véleményét az országos TDK-mozgalom jelentőségéről, ezen túlmenően a tehetséggondozásban betöltött szerepéről. A Közgazdaságtudományi Szakmai Bizottság (KSZB) feladata a közgazdaságtudományi területen működő tudományos diákkörök tevékenységének összehangolása, szakmai irányítása, tehát elmondható, hogy a KSZB vezetői példamutató innovátorai a TDK-mozgalmon belül megvalósuló tehetséggondozásnak, szakmai és etikai irányelvek kidolgozásával hosszú évekre, évtizedekre lenyomatot hagynak a TDK mozgalom képviselőiben: az intézményi TDK-vezetőkben, a hiteles és elismert, a felsőoktatási tehetséggondozási folyamatban jártas, szakmailag és

módszertanilag felkészült konzulensekben, bírálókbán, zsűritagokban egyaránt.

Az interjú során kérdéseket fogalmaztunk meg:

- a tehetséggel kapcsolatban,
- a felsőoktatás szerepvállalásáról a tehetséggondozásban,
- a TDK-ban való részvétel hasznáról a hallgatók számára, valamint arról is, hogy
- hogyan látják mi a legfőbb motivációja a TDK mozgalomban való részvételnek.

Az interjúra 2021 nyarán került sor, online formában. Az interjút rögzítettük, szó szerinti átiratot készítettünk belőle.

A következőkben kvalitatív kutatásunk négy fő témakörének eredményeit mutatjuk be.

A tehetségről

Bakacsi Gyula (továbbiakban BGY) szerint kontextusfüggő, hogy mire való a tehetség. „Általánosabb értelemben egy problémamegoldó készség magas szintje, ami túl van egyszerű algoritmikus elméletalkotáson. Amikor önálló gondolkodáson alapuló problémamegoldással eredeti, nem szokványos minőséget tud valaki létrehozni.” A tehetséges hallgatónak vannak önálló kérdései, önálló problémafelvetése és önálló problémaértelmezése. Kérdéseivel a probléma megoldása szempontjából kritikus elemekre mutat rá.

Egymástól függetlenül Takácsné György Katalin (továbbiakban TGYK) hasonlóképpen látja a tehetséget: a számos definíción túl abból indul ki, hogy a tehetség mindenképpen egyfajta nyitottságot jelent. Véleménye szerint mindenki lehet valamiben tehetséges. Ő is kiemeli a jó kérdésfeltevés fontosságát, az összefüggésekre való rákérdezést, a korábbi állapothoz képest valami új létrehozását.

A felsőoktatás szerepvállalása a tehetséggondozásban

TGYK és BGY egyetértettek abban, hogy a tehetséggondozás nem korlátozódik az akadémiai szférára. Az üzleti szférában is megjelent, és a szenvedély fogalma ugyanúgy kapcsolható hozzá, ami a kutatói világban igen lényeges tényező. BGY úgy fogalmaz a szenvedély értelmezésével kapcsolatban, hogy nem elég a technokratikus professzionizmussal alkalmazott eszköztár, a tehetséges kutatót érdekli és izgatja a munkája.

TGYK vitatja a tudatos pedagógiai hozzáértés szükségességét a TDK-szerű tehetséggondozásban. Annál is inkább, mert az oktatók jó része nem rendelkezik pedagógiai, didaktikai jellegű felkészültséggel. Úgy gondolja, nem is „gondozás” a TDK, hanem kutatómunka-irányítás. Tehát inkább csak egyfajta ösztönös ráérezés, hogy egy hallgatóban van valami plusz, amit érdemes fejleszteni. Nem tartja jó megoldásnak, hogy az oktatók legtöbbször „egyből lecsapnak” ezekre a hallgatókra, és egyénileg kezdenek el velük foglalkozni ahelyett, hogy együttműködésben, műhelymunkában történne ez a fajta tehetséggondozás.

BGY úgy látja, hogy az antik világ klasszikus egyetemképe teljesen más volt, mint a mai felsőoktatásé. „Az akkori

értelemben vett hagyományos egyetem nem egy akkreditált standard tudásanyagot adott át, hanem gondolkodni tanított! A professzorok, az egyetemi katedraképes emberek a saját munkáikról beszélgettek a hallgatókkal.” BGY tehetségről vallott értelmezésében nagy szerepe van egyfajta gondolkodási minőségnek és problémamegoldó készségnek. Éppen ezért nem tartja véletlennek, hogy a TDK-mozgalom a felsőoktatásban belül egy önálló kis sziget.

Azért, mert növekszik a felsőoktatásba felvett hallgatók létszáma és populáción belül aránya, annak nem egyenes következménye, hogy a tehetséges hallgatók létszáma is növekedni fog a legnagyobb erőfeszítés ellenére sem.

A tradicionális egyetem majdhogynem szinonimája volt a tehetséggondozásnak. Aki bekerült egy egyetemre, az már átment egy olyan kiválasztási folyamaton (felvételi eljárás), ahol tehetségesnek találták (felvették). Ma a felsőoktatásba való bekerülés nem azonos azzal, hogy a felvett hallgató egyúttal tehetség is.

„A felsőoktatásnak elsődleges szerepe lenne a nyitott, vitakészséggel bíró hallgatóknak a kibocsátása” – véli TGYK. „Tehát, nem egyértelműen befogadóként, hanem aktív vitapartnereként tekintünk a hallgatókra. Ennek a lehetőségét sok minden gátolja. Például, nagyon feladatorientálttá, órataratás-orientálttá vált minden a felsőoktatásban. Ez a tömegesedésnek is a következménye, de nemcsak a tömegesedés az oka. Évente, kétévente jönnek az új hallgatók és lényegében új emberanyaggal dolgozunk. „Ledarálás jellegű” lett az oktatás. Mesterszakon az intézmények döntő többségében előnyös a hallgató-oktató arány, és mivel a mesterképzésben egyre inkább a levelező hallgatók, tehát gyakorlati és egyéb tapasztalattal rendelkező hallgatók lépnek be, sokkal jobban ki tud alakulni a partnerség. Ha a felsőoktatás helyzetének a mai állapotát összehasonlítom a 30 évvel ezelőttivel, kedvezőbb volt, amikor 12-14 fős hallgatói csoportokkal dolgoztunk. A tömegesedés folytán más és több lett a munka, és kevesebb idő jut arra, ami fontos.”

A TDK-ban való részvétel haszna a hallgatók számára

BGY úgy gondolja, hogy az akadémiai karrierpályán a TDK-mozgalomban való szereplés alapvető elvárás. „TDK-zni egy extrakurrikuláris vállalkozást jelent, tehát azt, hogy a hallgató a kötelező tananyagon túl valamibe mélyebben belemegy, és nem egyszerűen megtanulni, megérteni akar dolgokat, hanem elkezd kutatgatni, és ezzel már bármilyen léptékben is, de önállóan teremt tudást. Tehát, ha nem is kacsintgat a tudományos pálya felé, de ugyanannak az ismeretkörnek, ugyanannak az anyagnak egy teljesen más megértési szintjére tud eljutni a TDK-zás révén.”

„Korábban, ha valaki TDK-zott és egyetemi vagy más tudományos karrierpályát akart befutni, akkor a TDK előny volt. Ma meg alapkövetelmény.” Szendrő Pétert, az Országos Tudományos Diákköri Tanács örökös elnökét idézve állapítja meg BGY, hogy „végignézve az akadémikusokat, beleértve egyetemi világ kulcspozícióit betöltő embereket, alig találni olyat, akinek nincs TDK múltja.

Ebben a sajátos hungarikumszerű mozgalomban eljutottunk egy olyan szintre, hogy aki számít, ezt megelépte, és ma már ez hovatovább elvárás. Ha még nemzetközi szereplésen is gondolkodik valaki, csak akkor tud eredményes lenni, ha már hallgató korában kutató, elkezd publikálni legalább egy elemi szinten. Ha ez a stáció kimarad, 40 éves korukig nem tudják felépíteni a kívánt publikációs teljesítményt.”

TGYK a TDK műhelymunka jellegét hangsúlyozza, az együttgondolkodás fontosságát. „Nem megértetni kell a hallgatókkal, hogy ez hasznos, hanem mintákat kell adni. A minták adása most nagyon kevés helyen történik. Jó lenne, ha műhelyjelleggel működne a TDK, de az általam ismert intézményekben és az OTDK-n belül is, sokkal inkább egy mentorált kapcsolatról van szó. Ha műhelyen belül látja a hallgató, hogy a másik eredményt ér el, akkor hamarabb lesz pozitív affinitása a TDK-hoz is.”

A motiváció szerepe a TDK-mozgalomban

BGY a motivációt összeköti a korábban már említett szenvedély fogalommal. „Ha ez benne van a hallgatóban, akkor nem motiválni kell, hanem segíteni abban, hogy ennek a szenvedélyének egy magasabb minőségi szinten tudjon hódolni.” Kemény Dénes vízilabdaedzőt említi, aki – amikor megkérdezték tőle, hogy hogyan motiválja ezeket az egyébként csúcsértelmiségi vízilabdásait – visszakérdezett: „Ezeket? Sehogy! Ezek győzni akarnak. Nem kell őket motiválni. Professzionálisan kell segíteni a munkájukat.”

Másrészről úgy látja, a motiváció nem függ attól, hogy alap kutatásban vagy alkalmazott kutatásban vesz részt a hallgató. „Az alkalmazott kutatás egy sokkal konkrétabb formában feltett kutatási problémára ad választ, mint az alap kutatás, melynél a felvetett megoldandó kutatási probléma egy sokkal magasabb absztrakciós szinten fogalmazódik meg, és nem merül fel direkt megtérülési igény a kutatási eredménytől. A benyújtott TDK-dolgozatok többsége alkalmazott kutatás és ez nem azon múlik, hogy kutató egyetemen írták vagy alkalmazott tudományok egyetemén.”

TGYK szerint a motiváció egyénenként változik, de befolyásolja a szervezeti kultúra is. „A TDK bizonyos rangsorokban Magyarországon is megjelenik az egyetemek, karok közötti versenyben, az oktatói teljesítménymérésben. Ha a modellváltás után a folyamatok úgy alakulnak, vagy a kuratóriummal meg támogatott vezetés úgy gondolja, hogy a TDK-munka nem kerül be sehova első körben, akkor biztos, hogy presztízsértékű zuhanás következik be.” A TDK-mozgalom elterjedését mindig is az elkötelezett oktatói gárda segítette. A mai napig számos követendő jó példát látunk az akadémiai szférában azok között, akik hitet tesznek a jövő tehetségeinek kibontakoztatása mellett itthon és külföldön.

A kérdőíves kutatás eredménye a tudományos diákköri munka nehézségeivel és lehetőségeivel kapcsolatban

A kérdőívet 2021 augusztusában juttattuk el a Közgazdaságtudományi Szakmai Bizottság egyetemeken/karokon

működő Tudományos Diákköri Tanácsai (elnökök és titkárok) számára. A kutatásba bevont, releváns szakértői körben egy feltáró kutatást készítettünk, melynek az eredménye túlmutat a kérdőívek tipikusan kvantitatív, statisztikai feldolgozásán. Ennek oka a kérdőívben szereplő nyílt kérdések domináns megjelenése.

A kérdőívet az alábbi módon állítottuk össze: összesen 11 kérdést tettünk fel, melyek közül négy, a válaszadóval kapcsolatos információkra kérdeztünk rá (intézmény helye: magyar vagy határon túli; intézmény típusa: alkalmazott tudományok egyeteme, egyetem vagy főiskola; a válaszadó beosztása valamint életkori besorolása), két kérdés egy tízfokú Likert-skálán mérte a hallgatói és oktatói motiváció erősségét (ahol az 1 az egyáltalán nem nehéz, míg a 10 a nagyon nehéz értéket jelentette), míg öt nyílt kérdés az okok feltárására vonatkozott (a kérdéseket részletesen később mutatjuk be).

A kérdőív kitöltésére – a nyárra való tekintettel – harminc nap állt a rendelkezésre.

A célunk az volt, hogy megismerjük a Szakmai Bizottság tagjainak véleményét a tudományos diákköri munkával kapcsolatban.

A megkérdezettek névsorát az Országos Tudományos Diákköri Tanács Közgazdaságtudományi Szakmai Bizottságának honlapjáról gyűjtöttük össze és a kutatásban való részvételre szóló felkérésünket az ott szereplő e-mail-címekre küldtük ki, mindenkinek névre szólóan.

A listán száz név található. Közülük hatan nem tartoztak a megkérdezettek körébe, két intézménynél (IBS

és CEU) pedig nem volt feltüntetve név és elérhetőség. Összesen 92 levelet küldtünk ki. Öt fő jelezte, hogy már nem tölti be az elnök/titkári tisztséget, így 87 főre szűkült a válaszadók köre. Közülük 65-en válaszoltak a kérdésekre, mely 74,71 százalékos kitöltési aránynak felel meg.

Az alábbi kérdésekre kerestük a választ:

- Mennyire nehéz motiválni a hallgatókat, hogy dolgozzal részt vegyenek a TDK-n?
- Mi motiválja a hallgatókat a TDK-részvételre?
- Melyek a legfőbb akadályai a TDK-n való indulásnak?
- Mennyire nehéz motiválni témavezetésre az oktató/kutató kollégákat?
- Mi motiválja a saját intézményükben az oktató/kutató kollégákat, hogy témavezetést vállaljanak?
- Mi a legfőbb oka az intézményükben, ha az oktató/kutató kollégák nem vállalnak témavezetést?
- Mi motiválja a válaszadót abban, hogy feladatot vállaljon az egyetemén a TDK-mozgalomban?

Mivel a kutatásba bevont intézményi TDK-felelősök ismerik legjobban saját intézményük hallgatóinak motivációit, ezért véleményük alapján lényeges információkhoz juthatunk a kérdést illetően.

Jelen tanulmányban kizárólag a nyílt kérdésekre adott válaszokat elemezzük, így a következőkben a tudományos diákköri tevékenységbe való bekapcsolódás hallgatói és oktatói motivációs tényezőket vizsgáljuk.

2. táblázat

A hallgatók TDK-n való indulását támogató és akadályozó tényezők

A TDK-n való indulást	
motiválja	akadályozza
– A TDK dolgozat szakdolgozatként / diplomadolgozatként történő elfogadása (35) – Tárgyaknál beszámítják, kreditpontot ér (28) – Pályázaton való indulás, ösztöndíj (22) – Oktató személye (22) – Önéletrajzban jól mutat, egyéni karrier szempontjából hasznos (20) – Pénzjutalom (17) – Felvételin (mesterszak, PhD) plusz pontot jelent (16) – Személyes okok (szülőknek való megfelelés, erkölcsi elismerés, önbecsülés, kíváncsiság, versenyszellem, kihívás, kutatás iránti vágy stb.) (15) – A megfelelő/ személyre szabott kutatási téma megtalálása (12)	– Túlszervezés (27) – Sok munkával jár (26) – Érdektelenség, lustaság (25) – Nem tartja hasznosnak a karrierje szempontjából (23) – Időhiány (22) – Motiválatlanság (21) – Önbizalomhiány és a kudarcotól való félelem (18) – A dolgozat megírása helyett inkább pénzt keresnek (17) – Nem vonzó a tudományos pálya, nincs erkölcsi értéke a tudásnak (14) – Nem talál konzulenszt (12) – Információhiány (10)
Csak 1-1 válaszadónál megjelent motiváló tényezők: – A szakkollégiumi tagság feltétele – Kiemelt figyelem oktatóktól, hallgatótársaktól – Felsőbb éves hallgatók hatása – A TDK presztízse – Új tudás megszerzése – Csapatmunkában való részvétel	Csak 1-1 válaszadónál megjelent akadályozó tényezők: – Már nincs presztízse a TDK-nak – Tudományos munkában való járatlanság – Nem talál témát – Nincs megfelelő ösztönző – Nem fontos a kiválóság a tanulmányaikban – Rövid képzési idő (3 év, 2 év) – Módszertani ismeretek hiánya – Kis hallgatói létszám – Más versenyek jobban fizetnek, hasznosabbak a karrier szempontjából – Nincs elmélyülés a tananyagban – Rossz tapasztalat

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban összefoglaltuk, hogy az intézményi TDK-vezetők tapasztalata alapján melyek a hallgatók TDK-n való indulásának legfontosabb motivációs tényezői és akadályai (fontossági sorrendben). A válaszadóktól azt kértük, hogy maximum 3-3 tényezőt soroljanak fel válaszként.

A táblázatban szereplő számok mutatják, hogy hány válaszadó jelölte meg az adott szempontot válaszában.

A kutatásba bevont kari és egyetemi TDK-elnökök és titkárok, a hallgatók TDK-n való indulásának motivációjaként, jobbra külső motivációs tényezőket soroltak fel, és mindössze 15 fő tett említést a személyes belső motivációba tartozó olyan elemekről, mint például erkölcsi elis-

magatartásával segíti a hallgatókat a tudományos pályán való elindulásban és a sikeres szereplésben. Kíváncsiak voltunk tehát, hogy a TDK-felelősök megítélése szerint milyen tényezők motiválják az oktatókat, és melyek okoznak nekik nehézséget a TDK mentori/konzulensi szerep betöltésére. Az eredményeket a 3. táblázatban foglaltuk össze.

Az oktatók esetében a témavezetési szándékot leginkább belső motiváció segíti (pl. együtt dolgozás öröme, elkötelezettség), de – a hallgatókhoz hasonlóan – jelentős szerepet játszanak a külső motivációs tényezők (pl. anyagi juttatás vagy a teljesítményértékelési rendszer). A témavezetői szándékot leginkább a túlterheltség és az érdektelenség akadályozza.

3. táblázat

Az oktatók témavezetési szándékának motivációi és gátjai

Az oktatók témavezetésének szándékát	
motiválja	akadályozza
– Szeret témát vezetni/érdeklődő és lelkes hallgatókkal együtt dolgozni/tehetséggondozásban részt venni (38) – Elkötelezettség/elhivatottság/nyitottság a TDK iránt (26) – Kötelező/teljesítményértékelési rendszer része/előléptetés feltétele (25) – Plusz (anyagi) juttatás/órakedvezmény (17) – Sikerorientáltság/Szakmai megmérettetés (13) – Karrier/jól mutat az önéletrajzban/szakmai pályázatokon való plusz pontok (13) – "Forog a nevük"/Kollégák közül kiemelkedés/év oktatója díj tudományos elismertség/presztízis (10) – Saját kutatási témába való bevonás lehetősége/Kutatási téma iránti elkötelezettség (10)	– Sok kontaktórája van/Leterheltség/időhiány/túlterheltség (45) – Nincs személyes indíttatás/érdektelenség/lustaság (24) – Nincs anyagi megbecsülése a plusz (TDK) munkájának (21) – Nincs intézményi késztetés/Nem feltétele az előmenetelnek (20) – Egyéb elfoglaltság (külső pénzkereset)/Nincs ideje/Egyéni kutatása van (14) – Elfátsultság (10)
Csak 1-1 válaszadónál megjelent motiváló tényezők: – Hallgatói motiváció → felkérték konzulensnek/jó kapcsolat a hallgatókkal – Elismerés – A szak/egyetem hírneve/támogató szervezeti kultúrája – Jobb/kiegyensúlyozottabb szakdolgozat lesz a TDK-ból – Ők is TDK-ztak – Utánpótlás-nevelés/hallgatók fejlesztése – Érdekes témával kereste fel a hallgatót – Kihívás – Kötelességtudat – Önkifejezés igénye/fiatalos lendület – Az értékes munka öröme – Még nem befásult oktató – OTDK-n való részvétel lehetősége – Egészséges versenyszellem – Tudományos közösség kialakítása	Csak 1-1 válaszadónál megjelent akadályozó tényezők: – Nincs szakmai ötlete/nincs pedagógiai érzéke/nem felkészült – Van, akit nem lehet motiválni/alacsony motiváltság – Nincs kit vezetni, mert nem jelentkeznek hallgatók – Hallgatók bevonásának nehézségei – Inkompetens abban a témában, amiben keresik – Hallgatói érdeklődés hiánya a kolléga tudományterületén, – Nem szeretik a hallgatók, így nem mennek hozzá TDK-zni – Nem ismerik a feltételeket/előnyöket – Tudományos kutatási rutin hiánya – Nem hisz a TDK elfogulatlanságában – Előzetes rossz tapasztalat (pl. hallgatói visszalépés) – Mindenki szívesen vállal – Alacsony oktatói létszám – Kutatások finanszírozásának hiánya – Inkább publikálnak helyette – Félelem a sikertelenségtől – OTDK-eredmények elmaradása – Rengeteg plusz munka – A közös publikálás a pontok megosztásával jár az önértékelésben – Kevés érintkezés a hallgatókkal

Forrás: saját szerkesztés

merés, önbecsülés, kíváncsiság, versenyszellem, kihívás, valamint a kutatás iránti vágy. Az akadályozó tényezők között a hallgatók a túlterheltségét, a dolgozat elkészítésének nehézségét, időigényességét és a motiváció hiányát jelölték meg döntő érvként.

Az intézményi TDK sikerének másik fontos szereplője a motivált oktató, aki tudásával, tapasztalatával, támogató

A kiválóság kérdésének feltárása a világkávézó módszerével

A közel 90 hallgató megkérdezéséhez a világkávézó (world café) módszerét alkalmaztuk, ami kevésbé elterjedt a hazai kutatási gyakorlatban. A hallgatói mintát a Budapesti Gazdasági Egyetem négy kara szolgáltatta: a Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg a Kereskedelmi, Vendég-

látóipari és Idegenforgalmi Kar, a Külkereskedelmi Kar, és a Pénzügyi és Számviteli Kar.

„A világkávézó módszerét Juanita Brown és David Isaacs dolgozták ki az 1990-es évek közepén a társadalmi innovációkkal kapcsolatos kreatív gondolkodás elősegítése érdekében. A világkávézó egy olyan alkotó folyamat, amely kifejezetten az együttműködésen alapuló beszélgetéseket és a tudásmegosztást hivatott elősegíteni azáltal, hogy az elhangzó gondolatokat egymással összefüggő hálózatba szervezi. Ebben a részvételi módszerben a szervezők nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy ténylegesen létrejöjjön egy kávéházi hangulat, amelynek fizikai és szociális miliője meghatározó a technika eredményességében. A meghívottak kis, általában változó csoportokban, kávézóasztalok köré gyűlve vitatnak meg egy előre meghatározott kérdést vagy egy témát több beszélgetési forduló során. A folyamat végén a résztvevők a legfőbb gondolatokat egy plenáris ülés keretében közösen összegzik és egyeztetik az esetleges folytatást és/vagy a további (cselekvési) lehetőségeket” (Slocum, 2003, p. 141. idézi: Gáspár et al., 2014).

A világkávézó módszertanának felhasználásával igyekeztünk körbejárni a hallgatói kiválóság témakörét, aminek végső célja volt, hogy javaslatot tegyünk arra, hogyan lehetne a hallgatókat az általános egyetemi feladataikon túlmutató, magas szintű teljesítmény kifejtésére motiválni.

Az egyes karokon 20-25 fős hallgatói létszámmal dolgoztunk, asztalonként 5-8 fős csoportokban. Az alábbi három kérdés mentén gyűjtöttük össze a hallgatók tapasztalatait, meglátásait, javaslatait:

- Mit jelent a hallgatók számára a kiválóság?
- Mi motiválhatja a hallgatót a többlettevékenység elvégzésére?
- Mit jelent a tehetséggondozás? Miért jó a TDK?

A három témakör mindegyikét az orientálójellegű al-kérdésekre osztottuk, annak érdekében, hogy a világkávézó csoportmunkái egy jól meghatározott gondolatmenet mentén haladjanak. A módszer előnye, hogy kizárja annak lehetőségét, hogy a beszélgetések más, az alapvető gondolatmenettől eltérő, irreleváns irányba terelődjenek.

Az egyetem valamennyi karán három asztal körül, azaz három csoportban folytak a hallgatói beszélgetések. Mindegyik asztal témája megfelelt a korábban bemutatott három fő témakör egyikének. A beszélgetéseket egy-egy ún. „asztalgazda” irányította az előre megadott kérdések mentén. A hallgatói csoportok véletlenszerűen formálódva ültek le az egyes asztalokhoz, ahol a hallgatók nem csupán a gondolataikat osztották meg egymással, hanem egy A0-as méretű papírra strukturáltan – mindmap jelleggel – rajzolták fel a témában felmerült gondolataikat, illetve az azok közötti kapcsolatokat. A kérdéskör feltárására 20 perc állt a hallgatói csoportok rendelkezésére. Az idő lejártával új csoportok formálódtak, akik új asztalhoz ülve – a következő körben – az előző csoport által megfogalmazott gondolatokat felhasználva folytatták az egyes témák kifejtését. Az új csoportok alakításának egyetlen kritériuma az volt, hogy a csoportokban résztvevők egymástól függetlenül egy másik asztalhoz üljenek le, mint korábban.

Az egyes karokon lefolytatott beszélgetéseket követően összesítettük és kiértékeljük a hallgatók által megfogalmazott véleményeket. A következőkben röviden ismertetjük a fő témakörökre vonatkozó legfontosabb megállapításainkat, majd felhívjuk a figyelmet a főbb összefüggésekre és ellentmondásokra.

A kiválóság jelentése a hallgatók számára

A kiváló hallgató fogalomköre meglehetősen fragmentáltnak látszik. A hallgatók nem tudták egyértelműen lehatárolni a hallgatói kiválóság ismérveit, leginkább a „tehetség” szóra asszociáltak. A megkérdezettek véleménye alapján úgy tűnik, hogy a kiválóság fogalma a tehetség egy kiérleltebb formáját takarja, ahol a tehetség kiérlelésének eszköze a befektetett munka, az önbizalom és a kitartás, mely pillérek valamelyikének hiányában egyetlen tehetséges hallgató sem válhat kiválóvá.

A kiválóvá válás folyamatát – a három alappillér kialakulását – számos tényező befolyásolhatja a hallgatók szerint, melyek közül kiemelendő a szocializációs közeg, mint elsődleges nevelési környezet, az egyénekkel született örökletes képességek, készségek és tulajdonságok, valamint az egyetemek, illetve az egyetemi oktatók szerepe.

A megkérdezett hallgatók a hallgatói kiválóság alatt nem kizárólag az egyetemen elért kiemelkedő tanulmányi eredményt értik, melyek nagyon fontosak, ugyanakkor a kiválóság rendszerint együtt jár valamilyen egyéb szakmai, sportolói vagy közéleti tevékenységgel is. A kiváló hallgató azonban nem feltétlenül tökéletes, azaz a kiválósághoz nem szükséges az élet minden területén kiemelkedőt nyújtani, elég csupán egyetlen jól lehatárolt területen a legjobbra válni.

A kiváló hallgatóvá válás folyamatában a megkérdezettek többsége kiemelte a felsőoktatási intézmények, valamint az oktatók szerepét. A felsőoktatási intézményektől olyan naprakész tananyagok modern oktatástechnikai eszközökkel történő oktatását várják, amelyek elsősorban a hallgatók belső érdeklődését keltik fel az egyes témakörök iránt. Ennek eszköze – szükséges előfeltétele – a hallgatók szerint a modern infrastruktúra biztosítása, azonban az nem derült ki, hogy mit értenek a megkérdezettek a modern infrastruktúra fogalmán.

A kapcsolatmenedzsment szerepe is nagy hangsúlyt kapott a hallgatói vélemények között. Jól érzékelhető, hogy az egyetem által biztosított vállalati kapcsolatok, illetve a nívós vendégládók szerepe felértékelődött, egyúttal az egyetem oktatóival való személyes kapcsolat erősítése iránti igény is megjelent. Ez utóbbi két kívánságot foglal magában: az oktatói motiválás iránti igényt, illetve az oktatót magát, mint kapcsolati tőkét. Összegezve az eddig leírtakat úgy tűnik, hogy a hallgatók elsősorban a külső tényezőktől: családtagjaiktól, ismeretségi körüktől, az örökletes képességektől, illetve a felsőoktatási intézményektől várják a kiválóságuk kibontakoztatását, miközben ebben a folyamatban saját maguknak minimális szerepet szánnak.

A hallgatók motivációi a többlettevékenységek elvégzésére

A megkérdezett hallgatók véleménye alapján mind a tanulási tevékenységre szűkített motiváció, mind pedig a többlettevékenységre készítő motiváció egy összetett jelenség. Kezdetben érdemes lehet egy lépést visszalépni a logikai láncban és áttekinteni, hogy a megkérdezettek mit értenek többlettevékenység alatt.

Két egyetemi léthez köthető feladattípus különíthető el: az általános feladatok, valamint a többlettevékenységek. Az általános tevékenység alatt a megkérdezettek elsősorban a hallgatói jogviszonyukhoz kapcsolódó feladatok ellátására asszociáltak: a kontaktórákon történő részvételre, a kollokviumi vizsgákra történő felkészülésre, valamint a vizsgák eredményes teljesítésére. Az általános tevékenységek eredményes elvégzésének kimenete a hallgatók tudásigazoló közokirat, a diploma megszerzése.

Ezzel szemben a többlettevékenység alatt a kötelező tanulmányi tevékenységhez kapcsolódó feladatokon túlmutató elfoglaltságokat értik – függetlenül attól, hogy ezek ellátása intézményi keretek között, vagy azon kívül folyik-e. Többlettevékenységként azonosították a hallgatói szervezetekben való aktív részvételt, a sporttevékenységeket, a szakmai versenyeken való részvételt, így a Tudományos Diákköri tevékenységet, a munkavégzést, valamint a szakmai tudás elmélyítését célzó különórákon való részvételt is. A többlettevékenységek közös jellemzője, hogy kimenetük nem a felsőoktatási diploma megszerzése, hanem a megszerzett többlettudás, a közösségi kohézió, illetve a kapcsolatépítés lehetősége.

Az általános, valamint a többlettevékenységek között a megkérdezettek szerint fordított irányú kapcsolat van, ahol jellemzően többlettevékenység csupán az általános tevékenységek kárára látható el.

A hallgatói véleményekből kiderül, hogy a motiváció nem más, mint egyfajta késztetés valamiféle kijelölt cél elérése érdekében. A hallgatók megkülönböztettek belső és külső motivátorokat. A belső motivátorok elsősorban személyes indíttatásból járulnak hozzá a kitűzött célok eléréséhez. Véleményük szerint belső motivátor lehet a jövőépítés fontossága, a szakmai fejlődés iránti igény, a szakmai tapasztalatszerzés és a kapcsolatrendszer bővítése. A külső motivátorok ezzel szemben egy negatív kimenettől való félelem érzése vagy egy pozitív ösztönző hatásaként segítik hozzá az egyéneket a célok eléréséhez. Külső motivátorként azonosították a társadalmi elvárásokat és szankciókat, a szülői elvárásokat, az oktatói elvárásokat, más hallgatók előtti szégyenérzet elkerülését, leendő munkáltatók figyelmének felkeltését, valamint az anyagi és erkölcsi ösztönzőket.

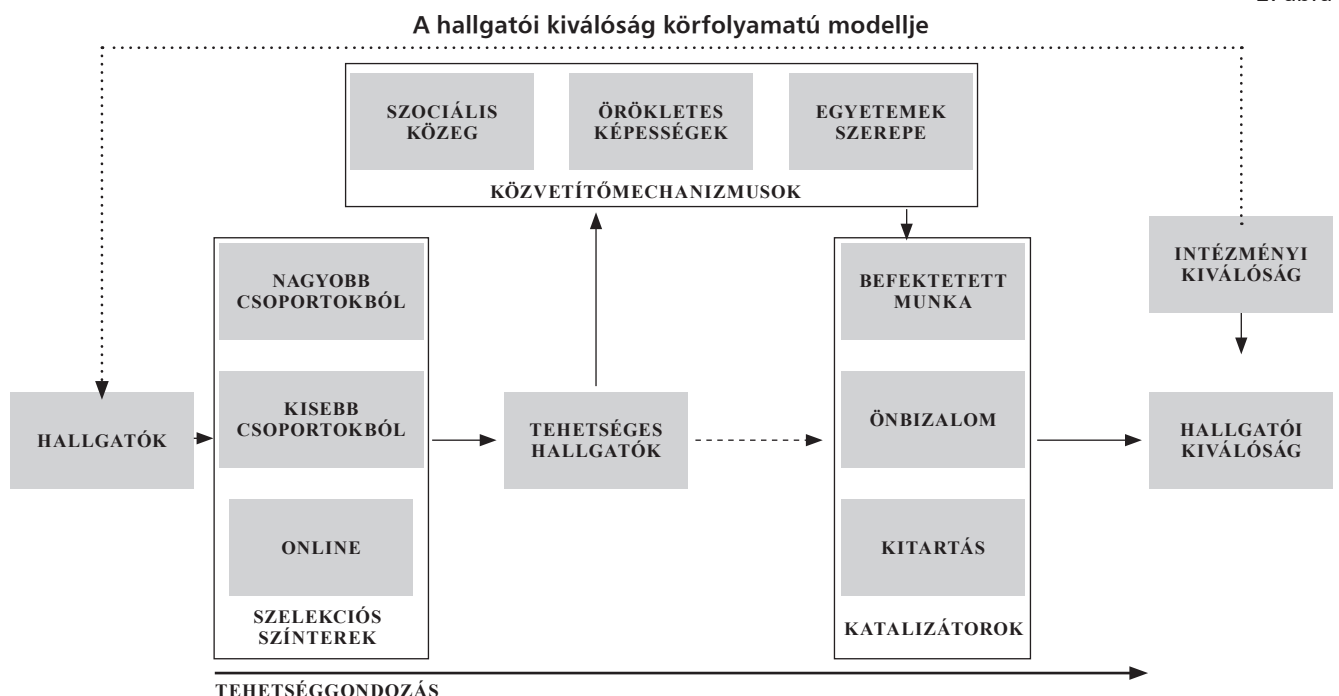
A kutatásból kiderült, hogy a hallgatók a többlettevékenységek elvégzéséhez a belső motiváció meglétét tartják fontosnak, míg véleményük szerint a külső motivátorok kevésbé alkalmasak a többlettevékenységek kiváltására.

A tehetséggondozás fogalmának meghatározása és a TDK előnyei

A tehetség fogalmát a megkérdezettek jellemzően egy relatív fogalomnak tekintették, amely sokkal inkább tekinthető egyfajta adottságnak, mintsem egy elsajátítható tulajdonságnak. A tehetség kibontakozásának szükséges előfeltétele, hogy azt felfedezzék. Amennyiben a hallgatók tehetségét nem fedezik fel, úgy az adott egyén elveszíti a lehetőséget arra, hogy megfeszített munka, kitartás és önbizalom útján kiválóvá váljon.

A tehetséggondozás elsőszámú feladata így nem más, mint a tehetségek felismerése, azok menedzselése, annak érdekében, hogy a tehetséges hallgató a tehetségét kibonta-

2. ábra



Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

koztatva kiválónak váljon. A tehetséggondozás nem korlátozódik csupán a szakmai készségek és kompetenciák ápolására, hanem magában foglalja a belső motiváció erősítését, valamint az anyagi és erkölcsi ösztönzők biztosítását is.

A megkérdezett fiatalok véleménye szerint a tehetséges hallgatók kiszűrésének és felkutatásának terepe a személyes, illetve az online kapcsolatépítés határmezsgyéin keresendő. A tehetségek felkutatását nehezítheti az oktatás tömegszerűsége. Ennek oka, hogy nagyobb közösségekben az oktatók számára nehezebb a hallgatók kiszűrése, mint a kisebb létszámú csoportokban.

A hallgatók a tehetségek számára jó kitűnési lehetőségeként azonosították a tudományos diákköri konferenciákat. A korábbi témakörök tárgyalása során kiderült, hogy ez azért meghatározó tényező, mivel a hallgatók az önbizalmat a kiválónak válás egyik katalizátoraként azonosították. A tudományos diákköri tevékenység kapcsán további fontos tényezőként tekintenek a megkérdezettek arra, hogy növekszik a hallgatók munkaerőpiaci értéke, emellett pedig a konferenciák által erősíthetik a kapcsolati tőkéjüket.

Az előnyök ellenére azonban általában mérsékeltnak tekinthető a tudományos diákköri konferenciákon történő aktivitás. A hallgatók a részvétel gátjaként nevezték meg a látszólag túlzottan tudományos közeget, a dolgozat elkészítésébe fektetett munka nagyságát és az elkészítéshez szükséges szakmai felkészültségük hiányát, az önbizalomhiányt, valamint a szűkös határidőket. A problémák feloldása érdekében a hallgatók felvetették a havi rendszerességgel anyagi ösztönzők lehetőségét, a túlzott munkától és tudományos közegtől való félelmet feloldó tájékoztató kampányok erősítését, valamint az önbizalmat erősítő személyes mentorálás fontosságát.

Végezetül a világkávészó kutatási eredményét egy modellben összegeztük, amelyet a 2. ábrán szemléltetünk.

Összegzés

A tehetség fogalmát sokan és sokféleképpen definiálták. A tehetséges hallgató óriási lehetőséget rejt magában: kiemelkedő teljesítmény jellemezi, amely hasznos lehet a környezetének és társaságának értelmezve akár az egész társadalomnak, és mindemellett megelégedettséggel, sikerélménnyel jár számára (Czeizer, 1997).

Tanulmányunkban egy átfogó kutatás eredményét mutattuk be. A kutatás alapját a kutatócsoportunk által felvázolt hagyma modell alkotta. A modell alapján négy területet vizsgáltunk.

Elsőként a Tudományos Diákköri Konferencia szerepével és történetével foglalkoztunk klasszikus irodalomfeldolgozás segítségével, valamint a tehetség, tehetséggondozás témakörét feldolgozó lényegesebb, munkánk bázisául szolgáló irodalmakat foglaltuk össze táblázatos formában. Ezt követően a Közgazdaságtudományi Szakmai Bizottság jelenlegi és tiszteletbeli elnökeit kérdeztük meg szakértői, félig strukturált mélyinterjú módszerének alkalmazásával.

Harmadik lépésben a Közgazdaságtudományi Szakmai Bizottság tagjait kérdeztük meg a TDK-munka nehézségeiről és lehetőségeiről kérdőív segítségével, végül

a BGE hallgatóinak TDK-val kapcsolatos motivációinak feltárását végeztük el világkávészó módszerének felhasználásával.

A fentiek alapján a következő megállapításokat fogalmazhatjuk meg:

A felsőoktatás tömegessé válása, illetve ezzel összefüggésben az oktatók és a hallgatók közötti kapcsolat gyengülése miatt a tehetségek felfedezése nehezebbé válhat.

A tehetségek gondozásának megvannak a szinterei, melyek közül kiemelkedik az országos szervezetszerű – sőt határon túlra is átnyúló – mára hungarikumnak tekintett tudományos diákköri mozgalom, mely 1951-ben indult útjára.

Bár a felsőoktatásban eltöltött évek során a tehetséggondozásban való részvétel önkéntes, az oktatóknak és kutatóknak komoly felelőssége van abban, hogy megtalálják az egyre nagyobb létszámú kurzusaiakon azokat a hallgatókat, akik nyitottak, kíváncsiak, tudnak és mernek kérdezni, rákérdeznek az összefüggésekre, önálló gondolkodáson alapuló problémafelvetéseik vannak, azaz tehetségesek.

Ha az oktató észreveszi ezeket a hallgatókat, és felfedezi, hogy milyen szenvedély fűti őket az új tudás létrehozására, akkor kibontakozhat egy közös munka, mely akár egy TDK-dolgozatban is tetstet ölthet. A tehetséggondozás nem korlátozódik a szakmai készségek és kompetenciák ápolására, hanem magában foglalja a belső motiváció erősítését, valamint az anyagi és erkölcsi ösztönzők biztosítását is.

Kutatásunk ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, de számos elgondolkodtató eredményt magában foglal.

Az intézményi TDK-elnökök és titkárok által megválasztott, a tudományos diákköri munka nehézségeivel és lehetőségeivel kapcsolatban végzett kérdőíves kutatásunk eredményeként megállapítható, hogy amíg a hallgatókat elsősorban a külső motivációs tényezők ösztönzik leginkább a TDK-n való indulásra (pl. TDK-dolgozat szakdolgozatként/diplomadolgozatként történő elfogadása, tárgyaknál történő beszámítása vagy például a pénzjutalom), addig az oktatók esetében a belső motivációs tényezők (pl. szeretet témát vezetni valamint érdeklődő és lelkes hallgatókkal együtt dolgozni, elkötelezett a TDK iránt) dominálnak a tehetséggondozásban való részvételben (ld. 2. táblázat).

A TDK-ban való részvétel legjelentősebb akadályozó tényezője viszont mind a hallgatók, mind pedig az oktatók esetében a túlterheltség.

A kérdőíves kutatás eredményei részben megegyeznek a világkávészó eredményeivel, melyet közel 90 hallgató bevonásával végeztünk el.

A világkávészó eredménye alapján megállapítható, hogy a kutatásba bevont hallgatók a tehetségük felfedezését feltétlenül egy külső szereplőtől várják, nagyra értékelik az egyéni odafigyelést, a személyes kapcsolatot az oktatóval. A tehetséggondozás feladata – téves önismeret és kellő önbizalom hiányában – nem más, mint a tehetségek felfedezése és azok hallgatói kiválóságig történő menedzselése, amely ugyanúgy épít a folyamat valamennyi szakaszában az anyagi és erkölcsi ösztönzők alkalmazására, mint a belső irányítás – például az önbizalom, az ön-

ismeret, a hit – megerősítésére. A tehetségek felkutatását azonban nehezítheti az oktatás tömegszerűsége.

A megkérdezett hallgatók azt gondolják, hogy kiválónak lenni olyan minőségi szintre való eljutást jelent, amihez szükség van tehetségre is, de nem nélkülözhető a befektetett munka, önbizalom és kitartás. E három komponens a tehetség kiérlelésének eszköze. Ez részben lefedi a szakértői mélyinterjú eredményét azzal a különbséggel, hogy Dr. Takácsné Prof. Dr. György Katalin és Prof. Dr. Bakacsi Gyula kiemelte még a nyitottság, az együttműködés és a szenvedély jelentőségét a tehetséggel összefüggésben.

A külső szakértők, valamint a hallgatói kutatás résztvevői is úgy érzékelik, hogy habár a hallgatók inkább külső motivációs tényezők miatt kapcsolódnak be a mozgáslomba: tisztában vannak a TDK-múlt munkaerőpiaci értékével, és a kapcsolati tőke kiépítésének lehetőségével.

Úgy látjuk, hogy az oktatók és hallgatók TDK-mozgáslomhoz való viszonyulását összességében az intézményi kultúra erősen befolyásolja, ugyanis a kutatásaink alapján az akadályozó tényezők hátterében oktatásszervezési kérdések, teljesítményértékelési kérdések állnak. Intézményfüggő az is, hogy a TDK-ban témavezetőként résztvevő oktatók műhelyjellegű munkába vonzzák be a hallgatókat, erősítve ezzel a csoportos együttgondolkodást, vagy sem. Az interjúk alapján megállapítható, hogy a TDK-ra való felkészülés során inkább a két fős oktató-hallgató párbeszéd az elterjedtebb, ami nem teremti meg a tudományos műhely légkörét. A csoportos együttműködés jobban szolgálná az akadémiai szféra utánpótlásának kinevelését, az egymás sikerének átélését, a tudományos pálya iránti elköteleződést.

Az egyetemnek tehát fontos feladata a tehetség kibontakozásának elősegítése, a megfelelő motiváció és támogató környezet megteremtése a társadalmi és gazdasági fejlődése érdekében.

JEGYZET

- 1 A Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg 2020. augusztus 1-től a Pannon Egyetemhez került.
- 2 A tanulmányban közzétett kutatásnak ezen része az EFOP-3.6.1-16-2016-00012 számú Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növeléséért című projekt támogatásával valósult meg.

Felhasznált irodalom

2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról
A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény
A nemzeti felsőoktatási kiválóságról szóló 24/2013. (II. 5.) számú Kormányrendelet
Anderle, Á. (ed.) (2011). *A magyar tudományos diákköri konferenciák története (1951–2011)*. Budapest: OTDT. https://otdk.hu/upload/files/4.%20A_magyar_tudomanyos_diakkori_konferenciak_tortenete_2011.pdf
Aradi, D. (2016). *Tehetséggondozás a felsőoktatásban – A szakkollégiumok szerepe a tehetséggondozásban* (Diplomadolgozat). SZIE GTK, Győr. https://szakszervezetek.hu/downloads/dura-dij/palyamunkak-2016/ara-di_diana_diplomunka.pdf
Bagdy, E., Kövi, Zs. & Mirnics, Zs. (2014). *A tehetség kibontakozása*. Budapest: Helikon Kiadó.

- Bakacsi, Gy. & Zsidi, V. (2011). Közgazdaságtudományi Szekció. In Anderle, Á. (Ed), *A magyar tudományos diákköri konferenciák története (1951–2011)* (pp. 280–302). Budapest: OTDT.
Balogh, L. & Fónai, M. (2003). Tehetséggondozási formák a Debreceni Egyetemen. *Magyar Felsőoktatás*, 4, 13–14.
Balogh, L., Mező, F. & Kormos, D. (2014). *Fogalomtár a tehetségpontok számára*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
Balogh, L. (2012). *Komplex tehetségfejlesztő programok*. Debrecen: Didakt Kiadó.
Bencéné Fekete, A. (2015). Hálózatok a tehetséggondozásban Magyarországon. *Acta Scientiarum Socialium*, 43, 143–152. <https://adoc.pub/halozatok-a-tehetséggondozasban-magyarorszagon.html>
Bodnár, G., Takács, I. & Balogh, Á. (2011). *Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. https://tehetseg.hu/sites/default/files/19_kotet_net.pdf
Bognár, Gy. (2010). *Intézményi tehetséggondozás bemutatása*. Eszterházy Károly Főiskola Tanárképzés és Tudástechnológiai Kar, Eger. https://www.eet.bme.hu/~bognar/sajatmuvek/Intezmenyi_tehetséggondozas_WEB.pdf
Czeizel, E. (1997). *Sors és tehetség*. Budapest: FITT Image – Minerva Kiadó.
Czeizel, E. (2002). *Tudósok-Gének-Dilemmák*. Budapest: Galenus Kiadó.
Czeizel, E. (2003). Legnagyobb természeti kincsünk: A tehetség. *Fizikai Szemle*, 11, 398–404. <https://epa.oszk.hu/00300/00342/00165/czeizel0311.html>
Cziráki, Sz. & Szendrő, P. (2012). A TDK szerepe, szervezeti keretei és jövője a felsőoktatási tehetséggondozásban. *Felsőoktatási Műhely*, 4, 73–84. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi Muhely/FeMu/2012_4/Felsooktatasi_Muhely_2012_4_73-84.pdf
Csíkszentmihályi, M. (2010). *Tehetőséges gyerekek. Flow az iskolában*. Budapest: Nyitott Könyvműhely.
Dallman, K. (2021). A TDK örök! Interjú dr. Cziráki Szabinával. *Új Köznevelés*, 77(4). <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-koznevelas/a-tdk-orok>
Daruka, E. (2022). Talent management in Hungary – an empirical study and suggestion for a process-based approach. *Vezetéstudomány*, 53(5), 70–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.06>
Dávid, M., Gefferth, É., Nagy, T. & Tamás, M. (2014). *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
Európa Tanács. (2021). *A Tanács állásfoglalása az oktatás és képzés terén az európai oktatási térség létrehozása érdekében és azon túlmutatóan folytatott európai együttműködés stratégiai keretrendszeréről (2021–2030)* (2021/C 66/01). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.C_.2021.066.01.0001.01.HUN
Fodor, Sz., Gyarmathy, É., Klein, B., Kovács, K., Kövi, Zs., Molnár, Gy., Páskuné, Kiss J. & Pásztor, Attila (2017). *A tehetségazonosítás folyamata, mérőeszközei és eredményei a magyar Templeton Programban – Génius műhely 19*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.

- Gagné, F. (1991). Toward a differentiated model of giftedness and talent. In Davis, G. A. (eds.), *Handbook of Gifted Education* (pp. 65-80). Boston: Allyn and Bacon.
- Gagné, F. (2009). Building gifts into talents: Detailed overview of the DMGT 2.0. In B. MacFarlane, B. & Stambaugh, T. (eds.), *Leading change in gifted education: The festschrift of Dr. Joyce VanTassel-Baska* (pp. 1-6). Waco: Prufrock Press.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Gáspár, T., Király, G. & Csillag, S. (2014). Fehér asztal mellett. A világkávészó részvételi technika szemlélete és módszertana. *Kovács, I.* (18(1-4), 11-41). https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1863/1/Kovasz_2014p11.pdf
- Gordon Györi, J. (2011). *A tehetség gondozás nemzetközi horizontja, I.* Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Greenspan, D. A., Solomon, B. & Gardner, H. (2004). The development of talent in different domains. In Shavinina, L. V., & Ferrari, M. (Eds.), *Beyond Knowledge: Extracognitive Aspects of Developing High Ability* (pp. 119-136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gyarmathy, É. (2003). Tehetős tanárok a tehetségekért. *Pedagógusképzés*, 3-4, 105-112.
- Gyarmathy, É. (2006). *A tehetség fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. Budapest: ELTE Kiadó.
- Gyarmathy, É. (2010a). Atipikus agy és a tehetség II. – Az átütő tehetség és a tehességvizsgálatok ma. *Pszichológia*, 30(1), 31-41. https://www.researchgate.net/publication/263964833_Atipikus_agy_es_a_tehetség_II_Az_atuto_tehetség_es_a_tehességvizsgálatok
- Gyarmathy, É. (2010b). *Hátrányban az előny – A szocio-kulturálisan hátrányos tehetségek*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Herskovits, M. & Ritoók M. (Eds.) (2013). *Tehetségek vonzásában. A tehetséges fiatalok segítése az életviteli-életvezetési tanácsadó szolgálatok módszertani támogatásával*. Budapest: Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület.
- Herskovits, M. (1992). A tehetség felismerésének módszerei, lehetőségei a pályaválasztási tanácsadás hazai gyakorlatában. In Illyés S., & Ritoókné Ádám M. (Eds.), *A nevelési és a pályaválasztási tanácsadás pszichológiája* (pp. 241-270). Budapest: Tankönyvkiadó.
- Herskovits, M. (2005). Mit kezdjünk a tehetséggel? *Iskolakultúra*, 4, 25-36. http://real.mtak.hu/60169/1/EPA00011_iskolakultura_2005_04_025-036.pdf
- Klebelsberg Kunó (1926). *Gróf Klebelsberg Kuno beszédei, cikkei és törvényjavaslatai: 1916-1926*. Budapest: Athenaeum.
- Koloszár, L., Wimmer, Á. & Takácsné György, K. (2021). Tudományos diákköri tevékenység radikális változások időszakában. In *Litera Oeconomiae III. Ifjú diáktudósok eredményei. Válogatás a 35. Országos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció első helyezett pályamunkáiból. Tanulmánykötet* (pp. 5-13). Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó. <https://doi.org/10.35511/978-963-334-408-8>
- Koltói, L. (2012). Tehesség gondozás a felsőoktatásban. *Felsőoktatási Műhely*, 4, 15-26. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi Muhely/FeMu/2012_4/Felsooktatasi_Muhely_2012_4_15-26.pdf
- Konczosné Szombathelyi, M. (2014). Tehetség- és motivációs modell kidolgozásának kérdései a Tudományos és Művészeti Diákkör kapcsán. In Mészáros Attila (Eds.), *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerőpiaci kihívásai a XXI. században* (pp. 68-81). Győr: Széchenyi István Egyetem. https://ok.sze.hu/images/Tanulm%C3%A1nyk%C3%B6tet%20v%C3%A9gleges_webre.pdf
- Koós Török, E. (Eds.) (2021). *A TDK vonzásában: 7 év zied, 35 OTDK*. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Marland, J. S. (1972). *Education of the Gifted and Talented*. Washington, D. C.: United States Government Printing Office.
- Mönks, F. J. & Ypenburg, I. H. (2010). *Ha tehetséges a gyermek*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Mönks, F.J. & Knoers, A. M. P. (2004). *Fejlődésléktan*. Budapest: Urbis Könyvkiadó.
- Péter-Szarka, Sz. (2011). Az „ismeretlen ismerős”: Gagné tehetségmodelljének átdolgozott változata. *Tehetség*, 18(3), 5-7. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/c956b1c4-b5db-4b55-8eb3-e830a4377b1d/content>
- Renzulli, J. (1986). The three-ring conception of giftedness: a developmental model for creative productivity. In Sternberg, R.J., & Davidson, J.E. (Eds.), *Conceptions of Giftedness* (pp. 53-92). New York: Cambridge University Press.
- Rétallérné Görbe, É. (2012). Tehesség gondozás a felsőoktatásban. *XXI. Század – Tudományos Közlemények*, 27, 111-124. http://www.epa.hu/02000/02051/00027/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_27_2012_aprilis_111-124.pdf
- Sólyom, A. & Fenyvesi, É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök *Vezetéstudomány*, 52(10), 57-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
- Sternberg, R. J. (1982). Teaching scientific thinking to gifted children. *Roepert Review*, 4(4), 4-6. <https://doi.org/10.1080/02783198209552618>
- Sternberg, R. J. (1999). Successful intelligence: finding a balance. *Trends in Cognitive Sciences*, 3(11), 436-442. [https://doi.org/10.1016/s1364-6613\(99\)01391-1](https://doi.org/10.1016/s1364-6613(99)01391-1)
- Szabó, J. (2017). A tehetség összetételének kérdése a magyar felsőoktatásban. In Nagy P. (Eds.), *A Selye János Egyetem Nemzetközi Doktorandusz Konferenciája* (pp. 355-365). Komárom: Selye János Egyetem, 355 – 365.
- Szabó, J. (2019). *A tudományos tehetség összetevőinek vizsgálata a felsőoktatási tehesség gondozásban részt vevő hallgatók körében* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Pécs. <http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23178>
- Szabó, Zs. (Eds.) (2019). *A tehetség kézikönyve*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.

- Szászvári, K. Á., Csillag, S., Csizmadia, P. & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban. *Vezetéstudomány*, 53(2), 41-54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>
- Szendrő, P. & Koósné Török, E. (2002). Tudományos diákkörök – fél évszázad a tehetséggondozás szolgáltatásában. *Magyar Tudomány*, 10, 1377-1383. http://www.epa.uz.ua/00700/00775/00047/pdf/EPA00691_magyar_tudomany_2002-10.pdf
- Szendrő, P. & Koósné Török, E. (2007). *A tudományos diákköri tevékenységről, az Országos Tudományos Diákköri Tanácsról és az Országos Tudományos Diákköri Konferenciáról*. OTDT Titkársága 4. <http://www.nefmi.gov.hu/letolt/felsoo/27k020melleklet.pdf>
- Szendrő, P. (2015). „A tehetségek útja” című kutatásról készült beszámoló. <http://tehetseg.hu/aktualis/tehetsegek-utja>
- Takács, I. & Takácsné György, K. (2010). Tehetséggondozás a magyar felsőoktatásban. *Magyar Tudomány*, 171(2), 236-245. <http://www.matud.iif.hu/2010/02/18.htm>
- Takács-György K. & Takács I. (2017). Talent management in higher education – a case study from Hungary. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 157–188. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.027.7547>
- Takács-György, K. & Takács, I. (2012). Students’ research societies as tools of talent management. *Problems of Education in the 21st Century*, 42(1), 115-124. <https://doi.org/10.33225/pec/12.42.115>
- Takácsné György, K. & Takács I. (2021). A változó TDK – a TDK a változás maga: az innováció szellemi műhelyei. In Koósné, Török E. (Eds.), *A TDK vonzásában: 7 évtized, 35 OTDK* (pp. 222-227). Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Takácsné György, K., Koloszar, L. & Wimmer, Á. (2021). Tehetséggondozás a tudományos diákköri mozgalom keretében – hallgatói vélemények a Közgazdaságtudományi Szekcióban. *Magyar Tudomány*, 182(4), 527–540 <https://doi.org/10.1556/2065.182.2021.4.8>
- Tóth, L. (2003). *A tehetségfejlesztés kisenciklopédiája*. Debrecen: Pedellus Tankönyvkiadó.
- Weiszburg, T. (2008). Tehetséggondozás a felsőoktatásban. Tények, feladatok, remények egy konferencia tükrében. *Magyar Tudomány*, 169(8), 998–1002. <http://www.matud.iif.hu/08aug/09.html#2>
- Wimmer, Á., Takácsné György, K., Koloszar, L. & Mitev, A. Z. (2021). Összemérni az összemérhetlent? – Hallgatói tudományos diákköri teljesítmények értékelése az OTDK Közgazdaságtudományi Szekciójának tapasztalatai tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(12), 51-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.12.06>
- Wimmer, Á., Harangozó, G., & Jeney, L. (2019). Fenntarthatóság és értékteremtés a tudományos diákköri munkák tükrében: Előszó. In Harangozó, G., Jeney, L., Wimmer, Á. (Eds.), *Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás* (pp. 5-8). Budapest, Magyarország: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Wolfensberger, M. (2015). *Talent development in European Higher Education*. Heidelberg: SpringerOpen.

Melléklet

1. melléklet

Az OTDK első Közgazdasági Szekciója Zalaegerszegen 1973-ban



Forrás: intézményi archívum GKZ

2. melléklet

Az OTDK Közgazdaságtudományi Szekciók rendezése 1955-től 2023-ig

Sor-szám	Rendező intézmény	Dátum	Szekció	Bemutatott pályamunkák
I.	Budapest	1955. 04. 21-23.	Szakkonferencia	nincs adat
II.	Debrecen	1956	Társadalomtudományi Szekció Szakkonferencia	nincs adat
III.	Nincs adat	1958	Társadalom- és Természettudományi Szekció Közgazdaságtudományi Tagozat	nincs adat
IV.	Nincs adat	1959	Társadalom- és Természettudományi Szekció Közgazdaságtudományi Tagozat	nincs adat
V.	Debrecen	1962. 05. 3-5.	Társadalom- és Természettudományi Szekció Közgazdaságtudományi Tagozat	7
VI.	Szeged	1963. 10. 1-6.	Társadalom- és Természettudományi Szekció Közgazdaságtudományi Tagozat	nincs adat
VII.	Budapest ELTE	1965. 04. 22-24.	Társadalom- és Természettudományi Szekció Közgazdaságtudományi Tagozat	49
VIII.	Budapest MKKE	1967. 03. 23-25.	Társadalom- és Természettudományi Szekció Közgazdaságtudományi Tagozat	nincs adat
IX.	Budapest MKKE	1970. 03. 23-25.	Marxizmus-Leninizmus és Közgazdaságtudományi Szekció	50
X.	Gödöllő	1972. 03. 16-18.	Marxizmus-Leninizmus és Közgazdaságtudományi Szekció	61
XI.	Zalaegerszeg PSZF	1973. 05. 3-5.	Közgazdasági Szekció	137
XII.	Budapest MKKE	1975	Közgazdasági Szekció	125
XIII.	Pécs	1977. 04. 4-6.	Közgazdasági Szekció	119
XIV.	Budapest Külkereskedelmi Főiskola	1979. 04. 5-7.	Közgazdasági Szekció	nincs adat
XV.	Nincs adat	1981	Közgazdaságtudományi Szekció	196
XVI.	Pécs	1983. 04. 6-8.	Közgazdaságtudományi Szekció	173
XVII.	Budapest KVF	1985. 04. 10-11.	Közgazdaságtudományi Szekció	157
XVIII.	Budapest MKKE	1987. 04. 1-3.	Közgazdaságtudományi Szekció	160
XIX.	Budapest Külkereskedelmi Főiskola	1989. 04. 20-22.	Közgazdaságtudományi Szekció	nincs adat

Sor-szám	Rendező intézmény	Dátum	Szekció	Bemutatott pályamunkák
XX.	Salgótarján PSZF	1991. 04. 18-19.	Közgazdaságtudományi Szekció	122
XXI.	Miskolc	1993. 04. 8-9.	Közgazdaságtudományi Szekció	160
XXII.	Pécs JPTE Közgazd. Kar	1995. 04. 12-13.	Közgazdaságtudományi Szekció	210
XXIII.	Budapest KVIF	1997. 04. 3-4.	Közgazdaságtudományi Szekció	217
XXIV.	Gödöllő GATE Gazd. és Társ. Kar	1999. 03. 30-31.	Közgazdaságtudományi Szekció	254
XXV.	Szeged SZTE Gazdaságtud. Kar	2001. 04. 11-13.	Közgazdaságtudományi Szekció	261
XXVI.	Gyöngyös SZIE Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar	2003. 04. 24-25.	Közgazdaságtudományi Szekció	357
XXVII.	Sopron NYME Közg. tud. Kar	2005. 04. 27-29.	Közgazdaságtudományi Szekció	375
XXVIII.	Miskolci E. Gazd. tud. Kar	2007. 04. 25-27.	Közgazdaságtudományi Szekció	352
XXIX.	Debreceni E. Agrárgazd. és Vidékfej. Közgazd. tud. Karok	2009. 04. 6-8.	Közgazdaságtudományi Szekció	431
XXX.	Gödöllő, SZIE Gazd. és Társ. tud. Kar	2011. 04. 14-16.	Közgazdaságtudományi Szekció	nincs adat
XXXI.	Veszprém Pannon Egyetem	2013. 04. 18-21.	Közgazdaságtudományi Szekció	570
XXXII.	Budapest BGE	2015. 04. 9-11.	Közgazdaságtudományi Szekció	442
XXXIII.	Győr Széchenyi István Egyetem	2017. 04. 6-8.	Közgazdaságtudományi Szekció	350
XXXIV.	Pécs PTE	2019. 04. 11-13.	Közgazdaságtudományi Szekció	368
XXXV.	Sopron Egyetem Lámfalussy Sándor Közg. tud. Kar	2021. 04. 22-24.	Közgazdaságtudományi Szekció első on-line rendezés	562
XXXVI.	Komárno Selye János Egyetem	2023. Szervezés alatt	Közgazdaságtudományi Szekció	

Forrás: Bakacsi-Zsidi táblázata 2011-ig, a szerzők kiegészítésével 2023-ig

A MUNKA JELENTÉSÉNEK ÉS ÉRTELEMTELISÉGÉNEK VÁLTOZÁSA A JELENTÉSADÁS FOLYAMATÁN KERESZTÜL – SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS

THE CHANGING MEANING AND MEANINGFULNESS OF WORK THROUGH SENSEMAKING – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A munka jelentése és az értelemtelem munka egyre nagyobb figyelmet kap a szakemberek körében. A negyedik ipari forradalom, a COVID-19 járvány, a gazdasági válság nagymértékű változást generál a munkavállalók munkájában, ami kihat a munkájuk jelentésére és értelemteliségre. A szakirodalmi áttekintésben a szerzők megvizsgálják, hogy 2000-2022 között hogyan kutatták azt, hogy a megszokottól eltérő környezet milyen hatással van az egyének munkájának jelentésére és értelemteliségre. Szisztematikus irodalomkutatás módszerével 18 empirikus tanulmányt elemeztek. Azonosították az értelemteliség fő jellemzőit, legtöbbször pozitív fogalmakkal társítják: pozitív értékhez, hatáshoz vagy érzéshez kapcsolják. A kutatások elsősorban negatív események hatását vizsgálták. Az eredmények alapján mind a negatív, mind a pozitív visszajelzések hatnak a munka értelemteliségeinek megélésére, jelentésadási folyamatot indítanak el. A munkakörnyezetnek és a vezetőnek meghatározó a szerepe van abban, hogy a negatív vagy ambivalens visszajelzések is a munka értelemteliségeinek növekedéséhez vezessenek. A tanulmányokban megjelenik az egyén aktív szerepvállalása, ahogyan pozitív irányba alakítja, konstruálja a munkája értelemteliségét.

Kulcsszavak: munka jelentése, munka értelemtelisége, jelentésadás, munka átszabása, szisztematikus irodalomkutatás

The fourth industrial revolution, the COVID-19 pandemic, and the economic crisis are generating major changes in the way people work, subsequently affecting its meaning and meaningfulness. In this literature review, the authors examine how research conducted between 2000 and 2022 explored the impact of disruptive events on the meaning and meaningfulness of individuals' work. Using a systematic literature review method, 18 empirical studies were analysed. The main characteristics of meaningfulness were identified, most of which were associated with positive concepts: positive value, impact, or feeling. Research has mainly examined the impact of negative events. The results suggest that both negative and positive feedback have an impact on the experience of meaningfulness at work, triggering a sensemaking process. The work environment and the manager play a crucial role in ensuring that negative or ambivalent feedback also leads to an increase in meaningfulness at work.

Keywords: meaning of work, meaningful work, job crafting, sensemaking, systematic literature review

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. Szóts-Kováts Klaudia^a (klaudia.kovats@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Bácsi Katalin^b (bacci.katalin@uni-bge.hu) főiskolai docens; Dr. Harmat Vanda^a (vanda.harmat@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12. 21-én, javítva: 2023. 04. 05-én, elfogadva: 2023. 04. 05-én.

This article was received: 21. 12. 2022, revised: 05. 04. 2023, accepted: 05. 04. 2023.

A munka jelentésének megragadása és vizsgálata különböző tudományterületek érdeklődését vonzza, beleértve a szervezeti kommunikációt, a szociológiát, a pszichológiát és a menedzsmentet (Cheney, Zorn, Planalp & Lair, 2008; May, Gilson & Harter, 2004; Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, 2014; Szóts-Kováts, 2012). A kutatások középpontjában a következő kérdések állnak: hogyan találják meg a munkavállalók a munkájuk értelmét, miért értelmezik különbözőképpen az egyének a hasonló munkákat, hogyan változik a munka jelentése az idők során és az egyes kultúrákban, és melyek a személyes és szervezeti következményei annak, hogy az egyéneknek különböző hiedelmek vannak a munkájuk jelentéséről (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). A szervezetelmélettel foglalkozó tudósok érdeklődését e téma iránt fenntartja, hogy számos egyéni és szervezeti következmény kapcsolódik a munka értelmezéséhez. A tudományos kutatások eredményei alapján az, hogy milyen jelentést tulajdonít az egyén a munkájának, hatással van egyéni szinten többek között az egyén elégedettségére (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997; Roberson, 1990) és a munka során átélt stresszre (Isaksen, 2000), továbbá szervezeti szinten is megjelenő hatás, ugyanis többek között befolyásolja az egyén motivációját és teljesítményét (Roberson, 1990).

A negyedik ipari forradalom nyomában, a munkavállalói státuszra nehezedő nyomás és a folyamatos átalakulás (Eurofound, 2014) bizonytalan és negatív következményeket helyez kilátásba a munkavállalók, valamint a szervezetek és rendszerek számára (Schnell, Höge & Pollet, 2013). A COVID-19 járvány és az azzal párhuzamos gazdasági válság a világ gazdaság és a magyar gazdaság működési folyamatait is átalakította, beleértve a dolgozók helyzetét (Czifusz, 2021). Tehát az egyénekre ható környezet folyamatosan változik. Szükségesnek látjuk megvizsgálni, hogy a változó, a megszokottól eltérő környezet hogyan hat arra, ahogyan az egyének a munkájukat értelmezik. Első lépésként egy szakirodalmi áttekintést végzünk, amely egy rálátást ad arra, ahogyan a kutatók vizsgálták azt, hogy a megszokottól eltérő, változó környezet milyen hatással van az egyének munkájának jelentésére és értelemteliségére.

Kutatásunk 2000-2022 között megjelent minden empirikus kutatási eredményt magába foglal, amelyekben a szerzők a munka jelentését és értelmét vizsgálták úgy, hogy valamilyen meglepő, váratlan esemény miatt az egyének vagy csoportok a munkájuk átértelmezésére kényszerültek. A kutatás fókusz a váratlan helyzetek kiváltotta átértelmezés, amelyek különböznek azoktól a helyzetektől, amikor az egyén a saját igényeit követve kezdeményezi a munkájának újraértelmezését. Hasonló szakirodalmi áttekintés még nem készült, az áttekintés segítségével megértjük, hogy milyen jellegű események azok, amelyek a munkájuk átértelmezésére készítetik az egyéneket, munkacsoportokat, illetve a változások milyen hatását azonosították eddig a kutatók.

A szakirodalomban nincs széles körű konszenzus a munka jelentése és az értelemteliség munkára gyakorolt

hatásáról, ezért az átfogó kép kialakításához hasznos, ha áttekintést kapunk arról, hogy a különböző szerzők hogyan definiálták ezt a két fogalmat. Az értelemteliség munkát különböző módon definiálták és operacionalizálták, gyakran átfedésben a munka jelentésének fogalmával (Rosso et al., 2010; Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay, 2019). A munka jelentése terminológia használata azt a kognitív folyamatot jelzi, amelynek során az egyének értelmezik és jelentést tulajdonítanak a munkájuknak (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003); ez a fogalom alapvetően leíró jellegű, feltárja az adott jelentéskeresetet (Martela & Pessi, 2018). A munka értelemtelisége ehhez képest értékelő jellegű, az egyén szubjektív tapasztalatára épül és a munka értékének az észlelésére utal (Rosso et al., 2010; Martela & Pessi, 2018). A szakirodalmi áttekintésben a munka jelentése és értelemtelisége mellett a munka átszabásának (angolul job crafting) fogalma is előkerül, ennek az az oka, hogy a munka jelentésének újraértelmezése (angolul cognitive crafting) a munka átszabásának egyik formája, így összekapcsolódik a két jelenség.

A jelentésadás folyamatának definícióját szervezeti kontextusban elsőként Weick (1969) határozta meg, mely szerint a környezetben bekövetkező változások kétértelműséget, és ezáltal bizonytalanságot kelthetnek az egyénben, amely megszakítja a folytonosságukat. Ennek helyreállítására alakul ki a szándékuk arra, hogy plauzibilis magyarázatot találjanak az őket nyugtalanító jelenségre. A jelentésadást olyan események idézik elő, amelyek újak, nem vártak, meglepőek, zavart keltenek, mellyel arra készítetik az egyént, hogy az ismeretlen jeleket interpretálják, kognitív sémáikba rendezzék annak érdekében, hogy azok értelmet nyerjenek számukra. A jelentésadás nem pusztán interpretáció, az egyének akcióira is hatással van, amely újabb tapasztalatokkal gazdagítva az egyént szintén alakítja a jelentést (Weick, 1995).

A kutatásunk célja feltárni, hogy a megszokottól eltérő, változó környezet milyen hatással van az egyének munkájának jelentésére és értelemteliségére, ezt hogyan vizsgálták empirikus kutatásokban. A fő kutatási kérdést az alábbi vizsgálati kérdésekre bontottuk le:

1. Hogyan definiálták a munka jelentését és értelemteliségét a kutatásokban?
2. Hogyan definiálták a jelentésadást a kutatásokban?
3. Az egyén a munkája jelentését és értelemteliségét milyen események hatására értelmezi újra?
4. Milyen következményei lehetnek, ha az egyén újraértelmezi a munkája jelentését és értelemteliségét?

Cikkünkben a bevezetést követően ismertetjük az irodalomkutatás módszerét, illetve a minta kiválasztásának folyamatát. Ezt követi az elemzési bázisba foglalt publikációk deskriptív analízise. A tartalomelemzés keretében kitérünk arra, hogy a munka értelemteliségének, illetve a jelentésadás folyamatának definíálása miként jelenik meg az elemzett cikkekben, továbbá a jelentésadást előidéző eseményeket, illetve a jelentésadás folyamatának eredményeit is bemutatjuk.

Szisztematikus irodalmi áttekintés

Az irodalomkutatás módszere

Jelen cikkben szisztematikus irodalomkutatást végeztünk Okoli & Schabram (2010) módszertani ajánlásait követve. A szisztematikus irodalmi áttekintés sajátja, hogy transzparens, kötött szabályok mentén zajlik (Pistrui & Harmat, 2022, p.61), explicit, átfogó (Fink, 2005), valamint biztosítja a kutatás megismételhetőségét. A következőkben bemutatjuk az adatgyűjtés folyamatát és a minta kiválasztási kritériumait.

Adatgyűjtés

– keresési stratégia

A keresést a SCOPUS, Science Direct és a Web of Science adatbázisokban végeztük 2022. október 14-én. A szűrők beállításával biztosítottuk, hogy angol nyelvű, 2000 és 2022 között megjelent folyóiratcikkek jelenjenek meg a találati listában. A kutatásunk kulcsszavai a következők voltak: „meaning of work”, „work meaning”, „work meaningfulness”, „meaningfulness of work”, „job crafting” és a „sensemaking”. Összesen 321 cikket találtunk, amelyeket cím, absztrakt elolvasása után redukáltunk 40-re. A kutatásban a munka jelentése és értelme különböző kulcsszavait jelenítettük meg „vagy” kapcsolóval, illetve a jelentésadást „és” kapcsolóval. A kutatásunkban minden olyan publikációt össze kívántunk gyűjteni, amelyek valamilyen formában a munka jelentését és értelmét a vizsgálatuk fókuszába helyezték úgy, hogy valamilyen meglehetősen, váratlan esemény miatt az egyének vagy csoportok a munkájuk újraértelmezésére kényszerültek.

A kiválasztás kritériumai

Az 1. táblázat mutatja be az elemzésre alkalmas folyóiratcikkek kiválasztásának kritériumait. A kutatás szempontjából relevánsnak ítélt cikkeknek részben vagy egészben kapcsolódniuk kell a kutatási célhoz. A szorosan kapcsolódó cikkek jellemzői, hogy vagy a munka jelentése, vagy az értelemtelisége áll a kutatás fő fókuszában és a jelentésadás folyamata, vagy annak elemei állnak a vizsgálat fókuszában. A részben kapcsolódó cikkek esetén a fókusz egy, a fentiekhez szorosan kapcsolódó fogalmon van pl. a munka átszabása (angolul job crafting), vagy a jelentésadás nem folyamat értelmezésben jelenik meg, mint a kvantitatív kutatások esetén.

A nem kapcsolódó tanulmányok közé azokat soroltuk, amelyeknél a fő fogalom távolabb esik a munka jelentésétől, mint pl. az identitás, illetve a jelentésadás az elméleti áttekintésben szerepel, ugyanakkor az empiriában nem jelenik meg. Kizártuk az elméleti áttekintéseket, modelleket, mert a szisztematikus áttekintés fókuszát túl szélesre nyitották volna (példaként Melo, Dourado & Andrade, 2021; Aguinis & Glavas, 2019), illetve az olyan tanulmányok, amelyek – bár a címükben, absztraktjukban szerepelnek a keresés kulcsszavai – a kutatás fókuszától eltérő (példaként Foldy, Goldman & Ospina, 2008; Scott, 2019).

1. táblázat

A folyóiratcikkek kiválasztásának kritériumai

Kritérium	Kritérium leírása
Szorosan kapcsolódik	Fókuszban a munka jelentése/ értelemtelisége és a jelentésadás folyamata
Részben kapcsolódik	Fókuszban a munkakörátszabás (nem a munka jelentése/értelemtelisége) vagy a jelentésadás nem folyamatként
Nem kapcsolódik	Megemlítsre kerül, de nem fókusz a munka jelentése/értelemtelisége és a jelentésadás fogalma, folyamata vagy elméleti áttekintés, nem empirikus kutatás

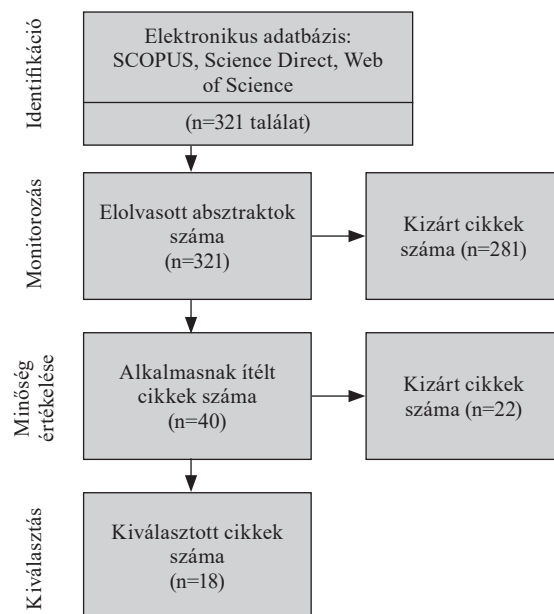
Forrás: saját szerkesztés

A cikkek kiválasztásának folyamata

Az 1. ábra szemlélteti a minta kiválasztásának folyamatát. A SCOPUS, Science Direct, illetve Web of Science adatbázisokban végzett keresések eredményeként 321 db találat jelent meg. A keresés következő szakaszát az absztraktok elolvasása jelentette, melyet követően kizártunk 281 publikációt. Végül, a folyamat utolsó fázisában a folyóiratcikkek teljes szövegének elolvasása és a kiválasztási kritériumok alkalmazása után 18 db cikket ítéltünk relevánsnak a kutatásunk szempontjából.

1. ábra

Az elemzési bázisba foglalt cikkek kiválasztásának folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

Leíró elemzés

A fejezet célja a kutatásba beemelt cikkek deskriptív elemzése. A minta 18 folyóiratcikket foglal magában, melyek évenkénti eloszlását a 2. táblázat szemlélteti. Látható,

hogy az elemzett publikációk többsége az elmúlt két évben jelent meg. 33%-ukat (n=6) 2022-ben, 17%-ukat (n=3) 2021-ben publikálták.

2. táblázat

Az elemzett cikkek évenkénti eloszlása

2003	2012	2015	2016	2017	2019	2021	2022
1	1	2	2	2	1	3	6

Forrás: saját szerkesztés

A folyóiratcikkek megjelenés helye szerinti eloszlását az 1. melléklet szemlélteti. Az elemzésünk szempontjából releváns cikkek 16 különböző folyóiratban jelentek meg. Egy publikációt az elemzési bázisból konferenciakiadványban közöltek (Riasnugrahani & Riantoputra, 2017).

Tartalomelemzés

A munka jelentése és értelemtelisége

A szakirodalomban sokszor átfedésben használják a munka jelentését és értelemteliségét, ebben a kérdésben Rosso és szerzőtársai (2010) publikációja volt vízválasztó, akik a két fogalom között világos különbséget tettek, amelyet a téma kutatói később tovább finomítottak. A fogalmi átfedés és összekapcsolódás miatt tartottuk fontosnak megvizsgálni, hogy az elemzési mintán milyen fogalmakat vizsgáltak és hogyan definiálták azokat.

A mintában a munka értelemteliségét vizsgálta a legtöbb kutatás (n=12). A 3. táblázatban bemutatjuk a tanulmányokban alkalmazott értelemteliség fogalmakat és a főbb jellemzőiket úgy, hogy az alkalmazott megközelítést is figyelembe vesszük, nem csak az itt bemutatott definíciót. Az értelemteliségnek 18 jellemzője jelenik meg ezekben a megközelítésekben, a 3. táblázatban az előfordulásuk gyakorisága szerint csökkenő sorrendben találhatók az egyes jellemzők. A legtöbb cikkben az értelmezés és az értelemteliség forrásainak a tárgyalása jelenik meg (9 alkalommal). Ezt követi az értelemteliség szubjektív jellege, ami alatt azt értjük, hogy az egyén megítélésétől erősen függ az értelemteliség mértékének megítélése: amit az egyik ember értelemtelinek él meg, a másik számára az nem az. Érdeemes kiemelni az értelemteliség szakirodalmában a fogalom központi jellemzőjének tartott jelentőséget (Martela & Pessi, 2018, p. 1), amely „a munka értékelése a tekintetben, hogy a munka önmagában belülről motiválóan értékes-e, érdemes-e végezni”. Tehát pozitív értéke van a munkának, ami szintén megjelent a fogalmakban. A változó, váratlan helyzeteket feldolgozó kutatásokat elemezve nem meglepő, hogy többen dinamikusan változó fogalomként határozták meg azt. Többen kiemelték az értelemteliség munkájának pozitív hatását a saját életükre, illetve mások életére, mint a fogalom kulcsjellemzőjét. Négy kutatásban folyamatként tekintettek az értelemteliségre, nem állapotként. A pozitív élmények ellenpontjaként két kutatás megközelítésében a feszültség szövi át az egyén értelmezését, a feszültséget egyenesen a középpontba helyezi Mitra és Buzzanell (2017) tanulmánya.

A további jellemzők egy-egy kutatásban merültek fel: szükségletekhez kapcsolódik, saját pozitív érzések jellemzők, célorientált, többdimenziós (kvantitatív vizsgálat), eredményhez kapcsolódik, elvárt és észlelt munkajellemzők közötti összhang.

A kutatások egy részében (n=9) az értelemteliség forrása is fókuszba kerül a meghatározásokban, amelyet részletesebben is elemzünk. Az értelemteliség forrásai közül megjelentek a munkafeladatok és tevékenységek (Delroisse, Rimé & Stinglhamber, 2022), annak eredménye (Vuori, San & Kira, 2012), illetve annak célja (van Zoonen, Rice & Ter Hoeven, 2022). További forrásként előfordultak a munkahelyi és magánjellegű kapcsolatok (Delroisse et al., 2022), a mások életére gyakorolt pozitív hatás (Jiang, 2021; Müller, Huber & Messner, 2019; Peng et al., 2016), a saját életére gyakorolt pozitív hatás (Delroisse et al., 2022; Jiang, 2021; Peng et al., 2016; van Zoonen et al., 2022), a saját szükségletek kielégítése (Lysova, Fletcher & El Baroudi, 2022) és a másoktól származó megerősítő visszajelzés iránti igény (Lysova et al., 2022; Riasnugrahani & Riantoputra, 2017; Wrzesniewski et al., 2003).

Munka értelemteliségét a szakirodalomban jellemzően pozitív fogalmakkal és pozitív élményekkel társítják, sőt Vuori és munkatársai (2012, p. 233) egyenesen csak a pozitív élményekkel definiálják az értelemteliséget: „Amikor az emberek értelmesnek élik meg a munkájukat, akkor azt erősen pozitív dolgokhoz kötik, amelyek kapcsolódhatnak például a munka eredményeihez vagy ahhoz, ahogyan az illető érzi magát munka közben.” A tanulmányok közül legtöbbször a pozitív értékhez (n=5) vagy hatáshoz (n=7) vagy érzéshez (n=1) kapcsolják az értelemteliséget. Ugyanakkor egyfajta ellenpontként több kutatás vizsgálja a feszültséget, ezek közül a fókuszba helyezi a feszültséget és a pozitív megközelítések egyfajta ellenpontjaként értelmezi az értelemteliséget Mitra és Buzzanell (2017, p. 611) kutatása, amely „az értelmesség mint feszültségközpontú értelmező folyamat”-ként tekint az értelemteliségre. Jiang (2021) kutatásában a feszültség a megnövekedett munkaterheléshez kapcsolódik, azt vizsgálja, hogy a menekültekkel foglalkozó szociális munkások hogyan teszik értelemtelivé a munkájukat a megnövekedett munkaterhelés ellenére. Ebben a megközelítésben a feszültség a megváltozott munkafeltételekből fakad és az ezzel való megküzdés egy módja, hogy az egyének törekszenek arra, hogy megtalálják az értelemteliséget a munkájukban. A többi kutatás nem jeleníti meg a feszültséget az értelemteliség meghatározásában, ezekben a kutatásokban a jelentésadást kiváltó váratlan vagy meglepő helyzetekhez kapcsolódik a feszültség, ezért ezt a szakirodalmi áttekintés kapcsolódó fejezetében tárgyaljuk.

A tanulmányokban tetten érhetjük a munka jelentésének és értelemteliségének átfedésben használatát. Wrzesniewski et al. (2003, p. 99) kutatásukban a munka jelentését használják terminológiaként: „A munka jelentését úgy határozzuk meg, mint a munkavállalók értelmezését arról, hogy mit csinálnak a munkahelyükön, valamint arról, hogy annak mi a jelentősége, amit csinálnak.” A szerzők kinyitják a munka tartalmának az értelmezését a jelentőség irányába, amely a munka észlelt értékét is magába

3. táblázat

Alkalmazott értelemteliség fogalmak és főbb jellemzői

Szerző	Definíció	értelmezés	értelmezési forrásai	szubjektív	jelentőség	dinamikus változó	pozitív érték	értékelés	pozitív hatás a saját életükre	pozitív hatás másokra	feszültséggel teli	feladat értelmezése	szükségletekhez kapcsolódik	saját pozitív érzések	célorientált	többdimenziós	eredményhez kapcsolódik	elvárt és észlelt munkajellemzők közötti összhang
Cao, Zhao, Lv & Wei (2022, p. 1044)	észlelt értelemteliség hatelemű (egydimenziós mérőeszköz) skálája May et al. (2004) alapján			x	x		x											
Delroisse, Rimé & Stinglhamber (2022, p. 2)	„Az értelemteliség egy dinamikus folyamat, amely az egyének a munkafeladatokból és tevékenységekből valamint az interakciókból és kapcsolatokból (kollégákkal, felettesekkel, közösségekkel, szervezetekkel, valamint a családdal és a barátokkal) építenek fel (Berg et al., 2013; Pratt & Ashforth, 2003; Rosso et al., 2010).”	x	x	x		x				x								
Frémeaux & Pavageau (2022, p. 55)	„az, amely az egyén saját eszményei vagy normái alapján elvárt és észlelt munkajellemzők közötti összhang érzéséből fakad”			x														x
Jiang (2021, p. 809)	„Ez a kutatás azt vizsgálja, hogyan teszik értelemtelivé a munkájukat az alkalmazottak miközben reagálnak egy közös szervezeti kihívásra – a munkaterhelés növekedésére -, és hogy miként navigálnak a változókövetelményekre reagálva.”	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
Lysova, Fletcher & El Baroudi (2022, p. 4.)	„A munka értelemtelinek megélése érdekében az egyének folyamatosan reflektálnak a munkatapasztalataikra az említett különböző szükségletek közötti kapcsolatok és az ezek közötti egyensúlyra való törekvés fényében (Lips-Wiersma & Morris, 2009).”	x	x	x		x							x			x		
Mitra & Buzzanell (2017, p. 611)	„az értelmesség mint feszültségközpontú értelmező folyamat”	x		x		x				x		x						
Müller, Huber & Messner (2019, p. 721)	„Több tudós szerint az a tudat, hogy a pozitív hatással van másokra, különösen erős forrása az értelmes munkának (Grant, 2008; Lips-Wiersma & Morris, 2009; Pratt & Ashforth, 2003).”	x	x					x	x	x								
Peng, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu & Zhang (2016, p. 4)	„egy egyéni szubjektív tapasztalat az egzisztenciális jelentőségéről vagy a munka céljáról” (Lips-Wiersma & Wright, 2012, p.657). Az egyének megtapasztalják értelmet, amikor úgy látják, hogy a munkában betöltött szerepük és a tevékenységük egyfajta pozitív hatást gyakorolnak saját életükre és/vagy mások életére (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso et al., 2010).”			x	x	x		x	x	x								
Riasnugrahani & Riantoputra (2017, p. 1)	„a munkavállalók értelmezése arról, hogy mit csinálnak a munkahelyükön, valamint arról, hogy annak mi a jelentősége, amit csinálnak (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003)”	x	x		x	x		x				x						
van Zoonen, Rice & Ter Hoeven (2022, p. 324)	„a munkavállalók a munkájuk jelentőségének az értékelése munkájuk pozitív értéktartalmának az értékelése (Steger et al., 2012), ahol a pozitív értéktartalomnak eudaimonikus (növekedés- és célorientált) fókusza van”	x	x		x		x	x	x						x			
Vuori, San & Kira (2012, p. 233.)	„Amikor az emberek értelmesnek élik meg a munkájukat, akkor azt erősen pozitív dolgokhoz kötik, amelyek kapcsolódhatnak például a munka eredményeihez vagy ahhoz, ahogyan az illető érzi magát munka közben.”	x	x				x							x			x	
Wrzesniewski, Dutton & Debebe (2003, p. 99)	„A munka jelentését úgy határozzuk meg, mint a munkavállalók értelmezését arról, hogy mit csinálnak a munkahelyükön, valamint arról, hogy annak mi a jelentősége, amit csinálnak.”	x	x		x	x		x				x						
Előfordulás		9	9	7	6	6	5	5	4	4	3	2	2	1	1	1	1	1

Forrás: saját szerkesztés

foglalja. Így a megközelítésük közelebb áll a munka értelmeségének fogalmához.

Jelentésadás folyamatának meghatározása

Az elemzési bázis cikkeinek áttekintése során láthatóvá vált, hogy a szerzők többsége Weick (1995) definícióját vette alapul a jelentésadás folyamatának meghatározásához (Delroisse et al., 2022; Kundra & Dwivedi, 2022; van Zoonen et al., 2022; Sahay & Dwyer, 2021; Wang, Lau & Kim, 2021; Cao, Zhao, Lv & Wei, 2022; Vuori et al., 2012; Rothausen et al., 2015; Jiang, 2021). Weick (1995) szerint a jelentésadás folyamata akkor indul el, amikor az egyének olyan nem várt, meglepő, kétértelmű eseményekkel találkoznak, amelyek megszakítják a folytonosságukat és bizonytalanságot keltenek bennük. Annak érdekében, hogy a megszakított tevékenységük helyreálljon, a környezetükből érkező ismeretlen jeleknek igyekeznek nem feltétlenül igaz, de hihető magyarázatot adni (Weick, 1995; Szóts-Kováts, 2012).

Az adatbázisban több olyan tanulmány szerepelt, amelyek a személyközi jelentésadás (Wrzesniewski et al., 2003) modelljét vették alapul. A modell felhívja a figyelmet arra, hogy az egyének keresik, leolvassák és értelmezik a másoktól érkező jeleket, és ezt megerősítésként vagy elbizonytalanításként értelmezik, mint mások megbecsülésének mértékét magukra vonatkoztatva. Továbbá rámutat arra, hogy a megerősítő és elbizonytalanító megjegyzések vagy gesztusok hatására az egyének változtathatnak azon, ahogyan gondolkodnak a munkájukról és amennyi jelentőséget tulajdonítanak annak. Az adatbázisban a modellalkotó publikáció mellett ezt a megközelítést több kutatásban alkalmazták (Riasnugrahani & Riantoputra, 2017; Peng et al., 2016; Lysova et al., 2022).

Az elemzési bázis két kutatása össze is kapcsolja a jelentésadás és az értelemdadás folyamatát. Különleges megközelítést alkalmaznak a jelentésadásra Müller és szerzőtársai (2019), tanulmányukban vérbankban dolgozó munkatársakat vizsgáltak, akik esetében nem egyszeri és váratlan esemény miatt indul el a jelentésadási folyamat,

hanem egy folyamatos feszültség jellemzi a munkájukat, mivel nincsenek kapcsolatban azokkal, akik a munkájuk „haszonélvezői”, a betegekkel. A betegektől való fizikai távolságot a munkavállalók különböző jelentésadási gyakorlattal hidalják át, ezáltal jelenítik meg maguk számára a beteget, akik értelmezésükben a munkájuk értelmének elsődleges forrásai. Ezáltal a szerzők a jelentésadásra értelemdadási mechanizmusként (Rosso et al., 2010) tekintenek. Vuori és szerzőtársai (2012) kutatásukban az értelemdadás folyamatát azonosítják, amely egy olyan folyamatra utal, amelynek során az emberek aktívan befolyásolják a munkájukat és a munkájuk értelmezését annak érdekében, hogy az értelmesebbé váljon.

Annak ellenére, hogy Weick (1995) értelmezésében a jelentésadás perspektíva fő jellemzői között szerepel annak társas jellege, a szakirodalom fragmentáltsága miatt a társak jelentéskonstrukcióra gyakorolt hatása nem feltétlenül kerül a cikkekben bemutatása. Az elemzési bázisunkban található publikációk egy része azonban kifejezetten a jelentésadási folyamat társas jellegét hangsúlyozza, és azt igyekszik azonosítani, hogy a jelentések konstruálása miként történik együtt (Delroisse et al., 2022; Kundra & Dwivedi, 2022; Peng et al., 2016; Wrzesniewski et al., 2003; Riasnugrahani & Riantoputra, 2017; Lysova et al., 2022; Ericsson & Augustinsson, 2015).

A jelentésadás-kutatások többsége kvalitatív módszertannal tárja fel az egyének által adott jelentések létrejöttének folyamatát. Szintén ez a tendencia látszik az elemzett cikkeink többségének tekintetében is, megjelentek azonban kvantitatív (Wang et al., 2021; Peng et al., 2016; van Zoonen et al., 2022; Delroisse et al., 2022; Cao et al., 2022), illetve kevert (Lysova et al., 2022) módszertannal dolgozó publikációk is.

Jelentésadást előidéző esemény

A következőkben bemutatjuk azokat az eseményeket (4. táblázat), amelyek előidézhetik az egyének munkával kapcsolatos jelentésadását a vizsgált cikkek alapján.

4. táblázat

A jelentésadást előidéző események

esemény jellege	egyszeri	folyamatos	ismétlődő
egyéni krízis	• kiégés Delroisse et al. (2022) • szakmai szerep változása Ericsson & Augustinsson (2015) • szerepek értelmezése Cascón-Pereira et al. (2016)	• feszültség Müller et al. (2019); Mitra & Buzzanell (2017) • identitás fenyegetés Rothausen et al. (2015); Wang et al. (2019)	
kollektív krízis		• COVID-19 van Zoonen et al. (2020); Sahay & Dwyer (2021); Kundra & Dwivedi (2022) • menekültválság Jiang (2021)	
társak hatása			• vezetői ösztönzés Peng et al. (2016) • vezetők viselkedése elvárásokhoz képest Frémeaux & Pavageau (2022) • visszajelzések Wrzesniewski et al. (2003); Vuori et al. (2012); Riasnugrahani & Riantoputra (2017); Lysova et al. (2022)

Forrás: saját szerkesztés

Az általunk vizsgált cikkek különböző kiváltó események kapcsán tárták fel a jelentésadási folyamatot, amely a munka értelemteliségének a megtalálása érdekében zajlott. Ezen események között megjelennek az egyéni és kollektív krízisek, valamint a társak befolyásoló hatása. Az egyéni krízisek közé sorolható a kiégés (Delroisse et al., 2022), a feszültség, amelyet azon emberektől való távollét generál, akikre az egyének munkája hatással van (Müller et al., 2019), az identitás fenyegetések (Wang et al., 2019; Rothausen et al., 2015), a szakmai szerep megváltozása (Ericsson & Augustinsson, 2015), a mindennapi munka során megélt feszültségek (Mitra & Buzzanell, 2017), valamint a különböző szerepek értelmezése (Cascón-Pereira et al., 2016). A kollektív krízisek kapcsán a COVID-19 által előidézett jelentésadási folyamatokat van Zoonen és munkatársai (2020), Sahay és Dwyer (2021) és Kundra és Dwivedi (2022) vizsgálták, a menekültválság munka értelemteliségére gyakorolt hatását Jiang (2021) kutatta. A társak jelentésadási folyamat indukálásában betöltött szerepe kapcsán vizsgálták a vezető részéről megjelenő ösztönzést (Peng et al., 2016), a vezetői viselkedést a munkavállalói elvárásokhoz képest (Frémeaux & Pavageau, 2022), valamint a kollégák által egymás munkájára tett pozitív vagy negatív megjegyzések hatását (Wrzesniewski et al., 2003; Vouri et al., 2012; Riasnugrahani & Riantoputra, 2017; Lysova et al., 2022).

A fentiek alapján az előidéző esemény lehet egyszerű, folyamatosan fennálló, illetve ismétlődő is. A kiégés (Delroisse et al., 2022), az identitás fenyegetések (Wang et al., 2019; Rothausen et al., 2015), a szakmai szerep megváltozása (Ericsson & Augustinsson, 2015), valamint a különböző szerepek értelmezése (Cascón-Pereira et al., 2016) egyszer előfordultak elő. A mindennapi munka során megélt feszültségek (Mitra & Buzzanell, 2017; Müller et al., 2019), a COVID-19 által előidézett jelentésadási folyamatok (van Zoonen et al., 2020; Sahay & Dwyer, 2021 és Kundra & Dwivedi, 2022), a menekültválság (Jiang, 2021), valamint az identitásfenyegetés (Rothausen et al., 2015) folyamatos ingernek tekinthetők. A kollégák által egymás munkájára tett pozitív vagy negatív megjegyzések (Wrzesniewski et al., 2003; Vouri et al., 2012; Riasnugrahani & Riantoputra, 2017; Lysova et al., 2022) pedig ismétlődően előforduló eseményként azonosíthatók. A vizsgált cikkek alapján megállapítható, hogy azon kutatásokban jelenik meg a feszültség az értelemteliség meghatározásában, amelyekben folyamatosan fennálló jelentésadást kiváltó események állnak a középpontban, az egyszeri események esetében kutatásokban a jelentésadást kiváltó váratlan, vagy meglepő helyzetekhez kapcsolódik a feszültség.

Az eseményeket megkülönböztethetjük az alapján is, hogy azok szervezeti, vagy annak kontextusából (COVID 19, menekültválság) eredeztethetők. A vizsgált cikkek elsősorban (n=14) a közvetlen munkahelyi jelentésadást előidéző eseményeket vizsgálták.

Összességében megállapítható, hogy az értelemteliséget meghatározó, a jelentésadást előidéző események a vezetők elvárásokhoz képest pozitív viselkedését (Frémeaux & Pavageau, 2022) és a pozitív visszajelzéseket (Vuori et

al., 2012) kivéve minden esetben szervezeti belső feszültségre vezethetők vissza. A munkaintenzitás növekedése, a kiégés, az identitás fenyegetése, a szerepek változása, a negatív visszajelzések mind olyan események, amelyek ugyan végeredményben növel(het)ik a munka értelemteliségét (munka átszabása vagy kognitív újraértelmezés hatására), azonban ez a folyamat az egyén számára egy negatív hatás következménye.

A jelentésadás eredménye

A jelentésadás eredményét tekintve kiemelendő, hogy a vizsgált cikkek közül csak kettő fogalmaz meg szervezeti szintű tanulságot, azonban ezek nem a munka értelemteliségével vagy a jelentésadással kapcsolatosak, hanem a szervezeti folyamatokra reflektálnak (5. táblázat). Ericsson és Augustinsson (2015) a körtermi vezetők szerepváltozása kapcsán arra hívják fel a figyelmet, hogy a kialakított új modellben a vezetők szerepének és felelősségi körének tisztázására van szükség, míg Rothausen és szerzőtársai (2015) kiemelik, hogy érdemes odafigyelni a munkavállalókra, mert még mielőtt eldöntenék, hogy elhagyják a szervezetet, észlelhető, hogy a jóllétüket vagy identitásukat fenyegetve érzik.

Az elemzési bázisban két olyan cikk is található, amely nem foglalkozik a jelentésadás eredményével. Cao és szerzőtársai (2022) a jelentésadást nem folyamatként, hanem perspektivaként értelmezik, míg Kundra és Dwivedi (2022) magát a jelentésadást előidéző eseményt, illetve a jelentésadás folyamatát helyezik a fókuszba. Kundra és Dwivedi (2022) kvalitatív kutatásuk során azt tárták fel, hogy a COVID-19 járvány milyen jelentésadási folyamatokat generált az indiai munkavállalók körében. A szerzők által vizsgált jelentésadási folyamatok négy témakör köré csoportosultak, melyek között szerepelt (1) a lezárások alatti élet, (2) az otthonról történő munkavégzés, (3) a reflexió pillanata, valamint (4) a küzdelmek és érzelmek.

Müller és munkatársai (2019) kutatásukat kórházi laboratóriumi munkások körében végezték. A kutatási terepük egy egyetemi kórházban egy vérbank, amely egy különálló 60 fős szervezeti egység, külön épületben, pneumatikus szállítási módon kapcsolódva a többi egységhez. Cikkük fókuszában az áll, hogy a vérbankban dolgozók távol vannak azoktól, akiknek végzik a tevékenységüket, így nem tudják közvetlenül a munkájuk másokra gyakorolt hatását meg tapasztalni. Azt vizsgálták, hogy a vérbankban hogyan hidalják át ezt a távolságot, hogyan adnak értelmet a munkájuknak, azaz az egyén a munka értelemteliségét aktívan befolyásoló szerepére hívja fel a figyelmet.

Több tanulmány rámutat arra, hogy a jelentésadás segít az egyéni és kollektív krízisek megoldásában, csökkenti azok negatív hatásait. Delroisse és szerzőtársai (2022) kutatásukban a jelentésadási folyamat társas jellegére fókuszáltak, nevezetesen az érzelmek megélésének közös értelmezésére a családdal, munkatársakkal, illetve vezetőkkel. A szerzők szerint az érzelmek megosztása másokkal segíti a munka értelemteliségének megtalálását, illetve fenntartását, valamint a kiégés elkerülését. Sahay és Dwyer (2021) kutatásukban azt vizsgálták, hogy az ápolónők miként értelmezik és szabják át a munkakörüket

A jelentésadás eredménye

Esemény	Jelentésadás eredménye	Szerző
Kiégés	• érzelem megosztása csökkenti a kiégést, munka értelme nő	Delroisse et al. (2022)
Szakmai identitást veszélyeztető helyzetek	• munkakör átszabása • munkaköri elkötelezettség	Wang et al. (2021)
Jóllét, identitás fenyegetése	• munka elhagyása • magánélet felértékelése	Rothausen et al. (2017)
Szakmai szerep változása	• szerepértelmezés	Ericsson & Augustinsson (2015)
COVID-19	• szakmai identitás újradefiniálása • szerep újraértelmezése • munkakör átszabása	Sahay & Dwyer (2021); Van Zoonen et al. (2022);
Megerősítő vagy elbizonytalanító megjegyzések, gesztusok	• módosul a munka jelentése • munkakör átszabása • munkakörnyezet módosítása	Wrzesniewski et al. (2003); Riasnugrahani & Riantoputra (2017); Lysova et al. (2022); Vuori et al. (2012)
Vezető viselkedése (ösztönzés)	• munka értelemtelisége nő	Peng et al. (2016)
Nem tudják a munkájuk hatását közvetlenül megtapasztalni	• egyén aktívan konstruálja a munkája értelemteliségét	Müller et al. (2019)
Feszültség a mindennapi munkában	• elvárások újraértelmezése	Mitra & Buzzanell (2017)
Munka intenzitása nő	• hozzáállás befolyásolja a válaszreakciót, és azt, hogy nő-e az értelemteliség	Jiang (2021)

Forrás: saját szerkesztés

COVID-19 idején. Az általuk megélt bizonytalanság és kétértelműség csökkentése céljából alkalmazták a munkakör átszabását, újradefiniálták a szakmai identitásukhoz tartozó szerepeiket és viszonyukat. Wang és Kim (2021) kutatásukban azt vizsgálták, hogy a szakmai identitást veszélyeztető helyzetek hogyan járulnak hozzá a különböző munkakörátszabási megoldások alkalmazásához. Van Zoonen és munkatársai (2022) a COVID-19 járvány által okozott változásokkal kapcsolatos vállalati kommunikáció szerepére hívják fel a figyelmet a munka értelemteliségének és a munkavállalók mentális állapotának alakulásában. Kutatási eredményeik alapján, amennyiben a vezetők kellően transzparenssek voltak a COVID-19 okozta változásokkal kapcsolatban a szervezeti tagok felé, úgy a munkavállalók identitásfenyegetettsége csökkent, s egyúttal erősödött a megélésük a munkájuk értelemteliségére vonatkozóan.

Rothausen és szerzőtársai (2017) kutatásaik során arra jutottak, hogy a szervezetből való kilépés melletti döntésre jellemzően az identitás és a jóllét fenyegetésének az észlelése vezette el a munkavállalókat. A vizsgálatból kiderült, hogy hat olyan identitáshoz és jólléthez kapcsolódó tényező azonosítható, melyek sérülése kilépéshez vezethet. Ezek között szerepel a cél (értelemteliség, jelentőségtelenség), az egyén által bejárt pálya (a múlt, jelen, jövő koherenciája a növekedés és a fejlődés tekintetében), a kapcsolódás másokhoz, a kompetencia megélése, az önfogadás, valamint az egyediség megtapasztalása (a társas környezet részéről történő elismerés az egyén egyedi értékeire vonatkozóan). A szervezetből való kilépés és a jelentésadást kiváltó esemény kapcsolatát Jiang (2021) tanulmánya is alátámasztja, árnyalja, aki kutatásában a menekültválság hatására növekvő munkaintenzitásra adott válaszokat ta-

nulmányozta. Három utat azonosított Schabram és Maitlis (2017) alapján, amelyek alapvetően befolyásolják a kihívásokra adott válaszokat. A "gyakorlatorientált" úton járók hajlamosak a kihívásokra fejlődési lehetőségként tekinteni, ezzel szemben az , "identitásorientált" és a "hozzájárulás-orientált" úton járók hajlamosak ugyanezekre a kihívásokra akadályként tekinteni, amelyek az énjük kifejezését, illetve a jelentős hozzájárulásukat akadályozzák, és végül elhagyják az ilyen munkát.

Két cikk az elvárásokat helyezi a fókuszba, hangsúlyozva azok szerepét a jelentésadás folyamatában és értelemteliség megélésében. Frémeaux és Pavageau (2020) 42 vezetői interjú alapján összekapcsolják az értelemteli vezetést a munkavállalók értelemteli munkájával. Feltárják, hogy a munkavállalók milyen jelentést tulajdoníthatnak a vezetők cselekvéseinek, és felhívják a figyelmet arra, hogy ez az interakció hogyan lehet értelemteli mindkét fél számára. Kiemelendő, hogy amennyiben a vezető viselkedése a munkavállalók elvárásához képest pozitív, az nagyban előmozdítja a munka értelemteliségének megélését. Mitra és Buzzanell (2017) feltáró kutatása 45 fenntarthatósági szakértő tekintetében azt vizsgálták, hogy miként értelmezik újra az elvárásaikat és hogyan találják meg az értelmet a mindennapi munkájuk, a feszültséggel teli tárgyalások során.

Több szerző a társak hatására, a pozitív és negatív visszajelzések jelentés- és értelemadásban betöltött szerepére hívta fel a figyelmet a munkával kapcsolatban. Wrzesniewski és munkatársai (2003) azt kutatták, hogy a kórházi takarítók munkájának jelentésére milyen hatással voltak a mások (pl. betegek, azok családtagjai vagy nővérek, orvosok) által kapott munkahelyi elismerések és elbizonytalanító megjegyzések, visszajelzések. A szerzők

237 takarítóból véletlenszerűen különböző szempontok szerint választottak ki 29 takarítót, akikkel személyes interjút folytattak. A kutatási eredményekből kiderül, hogy a takarítók munkájára vonatkozó pozitív vagy negatív értéktételeket hordozó megerősítő vagy elbizonytalanító megjegyzések vagy gesztusok hatással vannak arra, ahogyan a takarítók értelmezik a munkájukat. A kutatás rámutat arra, hogy a megerősítő és elbizonytalanító megjegyzések vagy gesztusok hatására az egyének változtathatnak azon, ahogyan gondolkodnak a munkájukról és mennyire tekintik azt értékesnek, illetve olyan munkafeladatokat vagy olyan közeget, kapcsolatokat kereshetnek, ahonnan több pozitív ingert kapnak, azaz átalakíthatják, átszabhatják a munkakörüket (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Riasnugrahani és Riantoputra (2017) tanulmányukban a személyközi jelentésadás és a munkakör személyre szabásának modelljét kombinálva vizsgáltak fehér és kék galléros munkakörben dolgozókat. Feltáró kutatásuk alátámasztotta, hogy mások véleménye és értékelése befolyásolta a vizsgált egyének munkájának jelentését. Amikor úgy észlelték az egyének, hogy leértékelik őket, akkor ez arra serkentette őket, hogy proaktívan pozitív irányba alakítsák a munkakörüket.

Vuori és munkatársai (2012) kvalitatív kutatásuk során megállapították, hogy az egyének törekednek arra, hogy a munkájukat értelemtelibbnek észleljék és ebben a pozitív visszajelzéseknek nagy szerepük van. Három alkalmazott taktikát azonosítottak: hangsúlyozzák a munkájuk pozitív jellemzőit, vagy a saját kompetenciáikat fejlesztik, illetve a munka tartalmát befolyásolják. Ezek a taktikák mind hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyének a munkájukat értelemtelibbnek tapasztalják meg.

Lysova és szerzőtársai (2022) kutatása pedig azt emelte ki, hogy a pozitív vagy ambivalens munkahelyi esetet is értelemtelinek ítélték meg az egyének, ha a munkakörnyezetből jövő ingerek az érték, a törődés vagy a gondoskodás érzését, vagy a biztonság érzését közvetítik az egyéneknek. Peng és szerzőtársai (2015) pedig cikkükben azt vizsgálták, hogy a vezetők részéről érkező ösztönzés, nevezetesen a munkavállalók buzdítása a munkavégzéssel kapcsolatos új perspektívák és innovatív megközelítések behozatalára, miként hat a munka értelemteliségének megélésére. Eredményeik alapján a vezetők pozitív hatására a munka értelemtelisége nő, különösen a dinamikusan változó ipari környezetben, illetve a relatíve alacsonyabb vállalati teljesítmény esetén.

Összességében a cikkek alapján az a következtetés vonható le, hogy mind a pozitív, mind az ambivalens visszajelzésnek lehet pozitív hatása a munka értelemteliségének megélésére, amelyben a munkakörnyezet és a vezetői ösztönzés fontos szerepet játszanak.

Következtetések

A legtöbb cikk (n=12), melyet elemeztünk a kulcsfogalmak közül a munka értelemteliségének vizsgálatát helyezi középpontba, így a fogalmi elemzés fókuszában is ezek a tanulmányok állnak. Összehasonlítva az alkalmazott értelemteliség fogalmakat, az értelemteliség 18 fő jellemzőjét

azonosítottuk. A kutatások egy részében (n=9) az értelemteliség forrásai is fókuszba kerülnek a meghatározásokban. A tanulmányok közül legtöbbször pozitív fogalmakkal társítják: pozitív értékhez (n=5) vagy hatáshoz (n=7), vagy érzéshez (n=1) kapcsolják az értelemteliséget. Összesen két kutatás jeleníti meg az értelemteliség meghatározásában a feszültséget, amelyet az egyének az értelemteliség megtapasztalása során élnek át. A feszültség ahhoz kapcsolódik, hogy az egyéneknek meg kell küzdeniük azért, hogy meg tudják tapasztalni az értelemteliséget a munkájuk során.

Az elemzési bázisba foglalt cikkek áttekintése során láthatóvá vált, hogy a szerzők többsége Weick (1995) modelljét és a személyközi jelentésadás (Wrzesniewski et al., 2003) modelljét vette alapul a jelentésadás folyamatának meghatározásához. Weick (1995) megközelítésében a meglepő, kétértelmű, nem várt ingerek indítják el a jelentésadást, amelynek célja, hogy az egyén magyarázatot találjon a helyzetre. A személyközi jelentésadás modellje (Wrzesniewski et al., 2003) nem kevesebbet állít, mint azt, hogy az egyén a társas környezetből érkező ingerek fényében értékeli jelentősnek vagy kevésbé jelentőségteljesnek a saját munkáját és erre úgy reagál, hogy saját maga szabja át a munkakörét.

A vizsgált cikkek elsősorban negatív események hatását vizsgálták, a jelentésadás és a munka értelemteliségének változása a legtöbb esetben egy belső feszültséghez köthető. Megállapítható, hogy az értelemteliség megélése meghatározó ennek a feszültségnek a csökkentésében. A kiváltó események a menekültválság (munkaintenzitás növekedése) (Jiang, 2021) és a COVID-19 (munkaintenzitás növekedése, mentális- és identitásfenyegetés) (Sahay & Dwyer, 2021) kivételével, minden esetben munkahelyi kontextusra vezethetők vissza. Az értelemteliség megélése fontos szerepet játszik a fenti negatív hatások csökkentésében.

Mind a negatív, mind a pozitív visszajelzések hatnak a munka értelemteliségének megélésére (Wrzesniewski et al., 2003; Lysova et al., 2022; Riasnugrahani & Riantoputra, 2017), jelentésadási folyamatot indítanak el, a munkakörnyezetnek és a vezetőnek meghatározó szerepe van abban, hogy a negatív visszajelzések is a munka értelemteliségének növekedéséhez vezessenek (Lysova et al., 2022; Peng et al., 2016).

A cikkek eltérnek abban is, hogy a vizsgált jelentésadási folyamat egyénileg vagy közösségben megy-e végbe, amely ráirányítja a figyelmet a kontextus, illetve a társak szerepére. A szerzők ugyanakkor a jelentésadási folyamat egyéni eredményeit helyezik fókuszba, a szervezeti szintű hatások és tanulságok vizsgálata és megfogalmazása a legtöbb tanulmányban nem kerül előtérbe, nem is jelenik meg.

Gyakorlati alkalmazhatóság

Az utóbbi évek alapjaiban változtatták meg a munka feltételrendszerét, gondoljunk a COVID-19 járványra és az azzal párhuzamos gazdasági válságra. Az elmúlt időszakban zajló változások és az ahhoz való alkalmaz-

kodás nem hagyja érintetlenül a szervezetben dolgozó egyéneket és azt, hogy ők hogyan értelmezik a munkájukat és mennyire tekintik azt értelemtelinek. A tanulmány rávilágít arra, hogy a munka értelemtelisége válság vagy változás idején különösen változékonnyá válik, ami folyamatos feladatot róhat azokra a HR-vezetőkre, akik fontosnak tekintik azt biztosítani, hogy a munkatársaik értelemtelinek tartsák a munkájukat. Hiszen az értelemtelinek észlelt munka hatással van egyén elégedettségére, továbbá a motivációját és a teljesítményét is befolyásolja.

Ugyanakkor az összefoglalás rámutat arra, hogy nem csupán a szervezeten kívüli hatások, hanem a szervezeten belüli tényezők is hatnak a munkavállalókra. A tanulmány felhívja a HR-vezetők és vezetők figyelmét arra, hogy van felelősségük és mozgásterük abban, hogy negatív vagy pozitív irányba alakítsák a munka értelemteliségét a munkatársaik körében. Néhány tanulmány gyakorlati tanulságait is kiemeltük a vezetők-munkavállalók viszonylatában, amely támogatta az egyének megélését a munkájuk értelemteliségére vonatkozóan. Pozitív irányú változást hozott a munka értelemteliségében, amikor a vezetők kellően transzparenssek voltak a COVID-19 okozta változásokkal kapcsolatban (Zoonen et al., 2022), a vezető viselkedése a munkavállalók elvárásához képest pozitívabb volt (Frémeaux & Pavageau, 2020), a munkakörnyezetből jövő ingerek az érték, a törődés vagy a gondoskodás érzését, vagy a biztonság érzését közvetítették az egyéneknek (Lysova et al., 2022), a munkavállalókat buzdították a vezetők a munkavégzéssel kapcsolatos új perspektívák és innovatív megközelítések behozatalára (Peng et al., 2015).

A kutatás korlátai, további kutatási irányok

A kutatás korlátját elsősorban az eltérő definíciók és fogalmak jelentik, amelyek a munka jelentéséhez és értelemteliségéhez köthetők. A kutatás nem tér ki a kapcsolódó fogalmakat tartalmazó cikkek vizsgálatára, a cikk fókuszának megtartása érdekében. A vizsgált cikkek alapján megállapítható, hogy azok elsősorban a jelentésadást kiváltó események egyéni hatásait vizsgálják, így a szervezeti szintű hatások, tanulságok tanulmányozása és megfogalmazása egy kutatási részként azonosítható. Több tanulmány is foglalkozik a vezetők szerepével, ezek külön feldolgozása új megállapításokat hozhat a vezetők munka értelemteliségét befolyásoló szerepét illetően. Az elemzett cikkek a kiégést, az identitás fenyegetést és a szerepek változását, valamint a visszajelzéseket azonosították jelentésadást kiváltó eseményként. Érdemes tovább kutatni, hogy mely események indíthatnak el jelentésadási folyamatot, amelyek a munka értelemteliségére is hatással vannak.

Felhasznált irodalom

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Cao, M., Zhao, S., Lv, H., & Wei, D. (2022). Can we have our cake and eat it too? Corporate social responsibility and employees' eudaimonic well-being and performance. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 1040-1052. <https://doi.org/10.1111/beer.12449>
- Cascón-Pereira, R., Chillias, S., & Hallier, J. (2016). Role-meanings as a critical factor in understanding doctor managers' identity work and different role identities. *Social Science & Medicine*, 170, 18-25. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.09.043>
- Cheney, G., Zorn Jr, T. E., Planalp, S., & Lair, D. J. (2008). Meaningful work and personal/social well-being: organizational communication engages the meanings of work. *Annals of the International Communication Association*, 32(1), 137-185. <https://doi.org/10.1080/23808985.2008.11679077>
- Czirfusz M. (2021) *A COVID-19-válságkezelés és a dolgozók helyzetének átalakulása a magyarországi feldolgozóiparban*. Budapest: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Delroisse, S., Rimé, B., & Stinglhamber, F. (2022). Quality of social sharing of emotions alleviates job burnout: The role of meaning of work. *Journal of Health Psychology*, 28(1), 61-76. <https://doi.org/10.1177/13591053221091039>
- Ericsson, U., & Augustinsson, S. (2015). The role of first line managers in healthcare organisations – A qualitative study on the work life experience of ward managers. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 280-295. <https://doi.org/10.1177/1744987114564258>
- Eurofound (2014). *Working Conditions and Job Quality: Comparing Sectors in Europe*. Overview Report, 66. http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1384en.pdf
- Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Thousand Oaks: SAGE.
- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: how can Leaders contribute to meaningful Work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54-66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Foldy, E. G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514-529. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.004>
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of humanistic Psychology*, 40(3), 84-107. <https://doi.org/10.1177/0022167800403008>
- Jiang, W. Y. (2021). Sustaining meaningful work in a crisis: adopting and conveying a situational purpose. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 806-853. <https://doi.org/10.1177/0001839221994049>

- Kundra, S., & Dwivedi, R. (2022). Sensemaking of COVIDian Crisis for Work and Organization. *Philosophy of Management*, 22, 129-147. <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00212-5>
- Lysova, E. I., Fletcher, L., & El Baroudi, S. (2022). What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267221094243>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Melo, N., Dourado, D., & Andrade, J. (2021). Reclaiming cognitive crafting: an integrative model of behavioral and cognitive practices in job crafting. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1302-1320. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2130>
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>
- Mitra, R., & Buzzanell, P. M. (2017). Communicative tensions of meaningful work: The case of sustainability practitioners. *Human Relations*, 70(5), 594-616. <https://doi.org/10.1177/0018726716663288>
- Müller, M., Huber, C., & Messner, M. (2019). Meaningful work at a distance: A case study in a hospital. *European Management Journal*, 37(6), 719-729. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.008>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). *A guide to conducting a systematic literature review of information systems research*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough III, E. F., Hu, B., & Zhang, A. (2016). CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: The moderating role of organizational context. *Group & Organization Management*, 41(2), 203-231. <https://doi.org/10.1177/1059601115592982>
- Pistru, B., & Harmat, V. (2022). A szolgáltató robotok definiálása és alkalmazási lehetőségei az üzleti szervezetekben: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(1), 58-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.05>
- Riasnugrahani, M., & Riantoputra, C. D. (2017). Spiritual Crafting: Another Strategy to Transform the Meaning of Work. In *International Conference on Business and Management Research* (pp. 435-447). New York: Atlantis Press.
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 107-134). New York: Lexington Books.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357-2385. <https://doi.org/10.1177/0149206315569312>
- Sahay, S., & Dwyer, M. (2021). Emergent Organizing in Crisis: US Nurses' Sensemaking and Job Crafting During COVID-19. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 546-571. <https://doi.org/10.1177/08933189211034170>
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584-609. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0665>
- Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543-554. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Scott, K. S. (2019). Making sense of work: finding meaning in work narratives. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 1057-1077. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.43>
- Szöts-Kováts, K. (2012). Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 68-77. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.06>
- van Zoonen, W., Rice, R. E., & Ter Hoeven, C. L. (2022). Sensemaking by employees in essential versus non-essential professions during the COVID-19 crisis: a comparison of effects of change communication and disruption cues on mental health, through interpretations of identity threats and work meaningfulness. *Management Communication Quarterly*, 36(2), 318-349. <https://doi.org/10.1177/08933189221087633>
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231-248. <https://doi.org/10.1108/17465641211253110>
- Wang, Y., Lau, D. C., & Kim, Y. (2021). How and when occupational identity threat leads to job crafting and positive outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 1, 11579. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.31>
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Boston: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks: Sage.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

1. melléklet

A vizsgált folyóiratcikkek eloszlása a megjelenés helye szerint

Folyóirat	Cikkek száma
Management Communication Quarterly	2
Research in Organizational Behavior	1
European Management Journal	1
Academy of Management Proceedings	1
Human Relations	1
Business Ethics, the Environment & Responsibility	1
Journal of Research in Nursing	1
Organization Studies	1
Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal	1
Journal of Management Inquiry	1
Administrative Science Quarterly	1
Social Science & Medicine	1
Journal of Management	1
Journal of Health Psychology	1
Philosophy of Management	1
Group & Organization Management	1

Forrás: saját szerkesztés

Számvitel a menedzsment szolgáltatásban

A számvitel elméletének és gyakorlatának legújabb eredményei

A számvitel szerepe a vállalkozások működésében megkérdőjelezhetetlen. Ennek ellenére kevés teret kap a terület magyar vonatkozású tudományos igényességű feldolgozása. A terület különösen fontos napjainkban, amikor számos hatás éri a diszciplínát: az innovatív termékek számviteli kezelése, a mesterséges intelligencia megjelenése, a számvitel harmonizációjára irányuló törekvések.

A Budapesti Corvinus Egyetem Számviteli és Jogi Intézete átfogó kutatási céljaként a számvitel változásainak vizsgálatát tűzte ki, valamint annak kutatását, hogy miként tud a számvitel a menedzsment számára hasznos információkat szolgáltatni, milyen fejlesztési lehetőségek vannak, illetve milyen szinergiák azonosíthatók a társterületekkel. E kérdésekhez kapcsolódóan várjuk minden érintett szakember eddig elért kutatási eredményeinek bemutatását.

A témához illeszkedően a következő területek tárgyalását tervezzük:

- az audit minőségének megítélése és értelmezése a magyar szabályozás alapján,
- az ESG-közzétételek tartalma, az ESG-riportok tanúsítása számviteli és audit szempontból,
- csalásfeltárás, igazságügyi szakértői feladatok,
- pénzügyi kimutatások hasznosságának megítélése,
- kényszertörlesztés, végelszámolás vagy beolvadás,
- a cégek „bezárásával” kapcsolatos dilemmák,
- reorganizáció, az újragondolt csőd eljárás,
- a digitalizációban rejlő lehetőségek a számvitelben és az adózásban,
- a számvitel fejlődéstörténete,
- motivációs eszközök a bankszektorban – munkavállalói és részvényalapú juttatások specialitásai,
- transzferárazási dilemmák a változó gazdasági körülmények között,
- a megváltozott gazdasági körülmények hatása a számviteli beszámolóra.

A tematikus szám szerkesztője:

Prof. Dr. Lukács János

A tematikus szám társszerkesztője:

Dr. Lakatos László Péter

A teljes cikk beküldési határideje: 2023. november 30.

Várható megjelenés: 2024. III. negyedév

A Vezetéstudomány szerkesztősége várja minden *oktatói és kutatói közösség* azon kutatási eredményeit, amelyek korábban máshol még nem kerültek publikálásra. Az elkészült tanulmányokat a megadott határidőig a folyóirat kéziratkezelő rendszerébe feltöltve várjuk. Kérjük szerzőinket, hogy a feltöltés során a különszám saját rovatába (KSZ: Számvitel) küldjék be tanulmányaikat. Szerzőinknek szóló útmutatónkat megtalálhatják a folyóirat honlapján. További információért látogassa meg honlapunkat: www.vezetestudomany.hu. Szakmai kérdés esetén, kérjük, forduljon a tematikus szám szerkesztőihez (lakatos@uni-corvinus.hu; janos.lukacs@uni-corvinus.hu), technikai kérdésekkel kapcsolatban pedig keresse a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségét (titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu).

