

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:  
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Kismihók Gábor  
Kő Andrea  
Malota Erzsébet  
Nagy Gábor  
Nagy Péter  
Primecz Henriett  
Rácz Béla-Gergely  
Sajtos László  
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bešić, Almina  
Bélyácz Iván  
Boer, Harry  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Dobos Imre  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Kelemen, Mihaela  
Kövesi János  
Lugosi Péter  
Mandják Tibor  
Manfreda, Anton  
Mészáros Tamás  
Piskóti István  
Syahrivar, Jhanghiz  
Szász Levente  
Szerb László  
Vecsenyi János  
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:  
Aranyossy Márta  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:  
Nusser Tamás

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

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

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

ELŐFIZETÉS:

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

Előfizetési díj egy évre 20700 Ft  
Példányonkénti ár: 2000 Ft

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

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LVI. ÉVF., FEBRUÁR

2025. 2. szám

## TARTALOM

### SZULOVSZKY MÁRIA – PONGOR-JUHÁSZ ANNA ORSOLYA – KOVÁCS ZSUZSA

A NEMZETKÖZI KIKÜLDETÉS SORÁN ELSAJÁTÍTOTT TUDÁS TÍPUSAI,  
ALKALMAZHATÓSÁGA ÉS ÁTADHATÓSÁGA 2.

### KÉRI ANITA – BERKI BOGLÁRKA

A HALLGATÓI JELENTKEZÉSI SZÁMOK MÖGÖTT MEGHÚZÓDÓ INDOKOK  
VIZSGÁLATA A FELSŐOKTATÁSI SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG TÜKRÉBEN 15.

### KELEMEN-ERDŐS ANIKÓ – SZÓRÁT DÁVID CSABA

A VÁLLALKOZÓI LEHETŐSÉGEK ÉS A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA  
ÖSSZEFÜGGÉSEI SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS ALAPJÁN 30.

### KÁLMÁN BOTOND GÉZA – GROTTÉ JUDIT – ZUGOR ZSUZSANNA – MALATYINSZKI SZILÁRD

A TURISZTIKAI KERESLET ÉS AZ ORSZÁGMÁRKAÉRTÉK ÖSSZEFÜGGÉSEINEK  
VIZSGÁLATA – A LÁTOGATÁSOK HATÁSÁNAK STATISZTIKAI ELEMZÉSE 45.

### HERR ORSOLYA – ANDRÁS KRISZTINA

A SPORTVEZETŐK ÉS EDZŐK FOGLALKOZTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ,  
A NŐI KÉZILABDA-JÁTEKOSOKRA MINT ALKALMAZOTTAKRA VONATKOZÓ  
NÉZŐPONTJAINAK VIZSGÁLATA 55.



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

www.vezetestudomany.hu

# A NEMZETKÖZI KIKÜLDETÉS SORÁN ELSAJÁTÍTOTT TUDÁS TÍPUSAI, ALKALMAZHATÓSÁGA ÉS ÁTADHATÓSÁGA

## THE TYPES, APPLICABILITY, AND TRANSFERABILITY OF KNOWLEDGE ACQUIRED DURING INTERNATIONAL ASSIGNMENTS

A XXI. század gazdaságában a nemzetközi vállalatok egységei közötti hatékony tudásátadás döntő fontosságú az üzleti siker szempontjából, a nemzetköziesedés pedig előidézte a kiküldöttek számának növekedését. Bár a tudástranszfert meghatározó tényezők több tanulmányban is megjelentek, a kiküldetések szerepét kevésbé vizsgálta eddig a hazai szakirodalom, és a kiküldöttek által elsajátított tudás típusaira és jellemzőire fókuszáló tanulmány sem született. A szerzők feltáró kutatásának egyik kérdése ezért az volt, hogy a nemzetközi kiküldetést megjáró magyar munkavállalók milyen tudástípusokat sajátítottak el kiküldetésük alatt, illetve mennyiben találták ezeket alkalmazhatónak és átadhatónak a hazai leányvállalatnál. Tanulmányuk ismerteti a kiküldöttek által elősegített tudástranszfer négy kulcstényezőjét, majd 12 félig strukturált interjú alapján mutatja be és elemzi a kiküldetésben elsajátítható tudás típusait, valamint ezek hazatérés utáni alkalmazhatóságát és átadhatóságát. A kiküldöttek bővíthetik szakmai ismereteiket, személyes és szociális készségeiket, kontextuális és kapcsolati tudásukat, valamint gondolkodásmódjuk is változhat a külföldön töltött idő hatására, a tudáselemek itthoni alkalmazhatósága és átadhatósága ugyanakkor több tényező függvénye.

**Kulcsszavak:** tudástranszfer; nemzetközi kiküldetés; multinacionális vállalat

In the 21st-century economy, knowledge transfer within multinational companies has become crucial for success, while internationalisation has increased the number of expatriates. Although the determinants of knowledge transfer have appeared in Hungarian studies, the role of expatriates is underexplored, with no study focusing on the types and characteristics of the knowledge acquired by them either. Therefore, the authors' exploratory study focuses on the types of knowledge gained by Hungarian expatriates and discusses their applicability and transferability in the contexts of home units. Following the introduction of the key factors of knowledge transfer facilitated by expatriates, they present and analyse the types of knowledge acquired during assignments and their characteristics based on 12 semi-structured interviews. Expatriates may increase their professional knowledge, personal and social skills, and contextual and relational knowledge, while their mind-set may change as well. The applicability and transferability of such knowledge at home depend on a number of factors.

**Keywords:** knowledge transfer; international assignments; multinational companies

### 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:

Szulovszky Mária<sup>a</sup> (maria.szulovszky@rk.elte.hu) PhD-hallgató; Pongor-Juhász Anna Orsolya<sup>a</sup> (pongor.orsolya@ppk.elte.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Kovács Zsuzsa<sup>a</sup> (kovacs.zsuzsa@ppk.elte.hu) egyetemi adjunktus

<sup>a</sup>Eötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 05. 01-jén, javítva: 2024. 09. 09-én, 2024. 12. 01-jén és 2024. 12. 02-án, elfogadva: 2024. 12. 04-én. The article was received: 01. 05. 2024, revised: 09. 09. 2024, 01. 12. 2024 and 02. 12. 2024, accepted: 04. 12. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**A** XXI. század gazdaságában a tudás szerepe döntő fontosságúvá vált az üzleti siker szempontjából. A globális versenyben egy termék vagy eljárás önmagában már nem feltétlenül garancia a fenntartható versenyelőny megszerzésére, amelyet Davenport és Prusak (2001) szerint az anyagi erőforrások helyett elsősorban a fontos szervezeti tőkének számító tudásjavak képesek biztosítani. Mivel a konkurencia számára nehezen megszerezhető tudás létrehozása és transzfere a versenyelőny fenntartásának alapja lehet (Argote & Ingram, 2000), a tanuló szervezetté válás, a vállalati tudásbázis fejlesztése, kiaknázása, megtartása és a tudás szervezeti egységek közötti átadása kiemelt feladattá vált (Kane & Rink, 2020; Lazarova & Tarique, 2005; Sümeginé Dobrai, 2002). Ezzel párhuzamosan a globalizáció és a cégek nemzetköziesedése a kiküldetések számának növekedését is előidézték (Bonache & Brewster, 2001), miközben az abban részt vevő munkavállalók demográfiai profilja, a kiküldetések stratégiai céljai és a mobilitás következtében megvalósuló tudástranszfer irányai fokozatosan diverzifikálódtak (Caligiuri & Bonache, 2016). Mivel a multinacionális vállalatokon belül mozgó erőforrások közül a tudás az, amelyik a legszorosabban kapcsolódik az emberi erőforráshoz (Bonache & Brewster, 2001), a kiküldetésben részt vevő, onnan hazatérő munkavállalók tudásközvetítő szerepe jelentős lehet mind az explicit, mind a tacit tudás átadásában, valamint egyik kontextusból a másikba történő adaptációjában (Harzing, Pudelko & Reiche, 2016).

A tudásmenedzsment témájában több magyar nyelvű tanulmány is született a 2000-es évek eleje óta. Szeleczki (1999) a szellemi-intellektuális tőke szerepével, a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó fogalmakkal, valamint a tudásmenedzsment sikerét meghatározó szervezeti szintű tényezőkkel foglalkozott. A terület előfutárainak azonosítása mellett Klimkó (2001) a tudásmenedzsment négy különböző megközelítési módját különítette el az egyes irányzatok fókuszai alapján. Sümeginé Dobrai (2002) a globális vállalatok jogyakorlati alapján vizsgálta a kultúra meghatározó szerepét, valamint a tudástranszfert segítő és gátló kommunikációs tényezőket. Garaj (2004) a bizalomnak, mint gazdasági hatótényezőnek a meghatározó szerepével foglalkozott, amely a szerző szerint a hatékony tudásátadás alapfeltétele. Harangozó (2007) az intellektuális tőke fogalmát, mérésének és a szervezeti irányításba történő beemelésének a lehetőségeit vizsgálta. Fontos megállapítása, hogy a szervezeti és csoportszintű faktorok mellett kezelésében egyéni szintű tényezők (hiedelmek, értékek és motivációk) is szerepet játszanak. Baksa és Báder (2020) hálózatos elemzésükben szintén kitértek a tudásmegosztást befolyásoló tényezőkre, első sorban a munkatársak tudásmegosztással kapcsolatos viselkedésére, képességeire és attitűdjére, valamint a szervezeti környezet (például támogató szervezeti kultúra, vezetés, ösztönzők) és a bizalom meghatározó szerepére. Sólyom és Fenyvesi (2021) olyan eszközöket vizsgáltak és csoportosítottak, amelyek szisztematikus alkalmazásával beépíthető a tacit tudás átadása a hazai vállalatok életébe.

A vállalatban belüli tudásmenedzsment, és azon belül a tudástranszfer sikerét meghatározó szervezeti, kapcsolati

és egyéni tényezők tehát több hazai szakirodalomban is megjelentek, ugyanakkor kifejezetten a tényezőkre fókuszáló, azokat egy elméleti keretben értelmező magyar nyelvű tanulmány még nem született. A kiküldetések egyéni és szervezeti jelentőségét szintén kevésbé vizsgálták eddig, és a kiküldöttek tudástranszferben betöltött szerepe kapcsán sem készültek még hazai kutatások. 2022 folyamán végzett feltáró kutatásunk célja ezért az volt, hogy a szakirodalom alapján megvizsgáljuk és egy elméleti keretbe integráljuk a kiküldöttek által megvalósuló tudástranszfert meghatározó tényezőket (a tudást, a tudás átadóját, átvevőjét és a tudásátadás kontextusát), és erre építve magyarországi leányvállalatok kontextusában is megvizsgáljuk a tapasztalatokat. Jelen tanulmány kifejezetten a tudás tényezőjéhez kapcsolódó eredmények bemutatására fókuszál.

Bár a (tacit) tudás jelentősége és átadásának támogatása kapcsán születtek hazai tanulmányok (Sápiné Duduk, 2013; Sólyom & Fenyvesi, 2021) a transzferálni kívánt tudás típusai és jellegzetességei eddig viszonylag kevés figyelmet kaptak, miközben a nemzetközi szakirodalom fontos és akár a kiküldetési stratégiát is meghatározó tényezőként tekint ezekre (Bonache & Brewster, 2001; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Lazarova & Tarique, 2005). A feltáró kutatás egyik kérdése ezért az volt, hogy a kiküldetést megjárt magyar munkavállalók tapasztalatai alapján milyen ismereteket, képességeket és attitűdöket sajátítottak el megbízatásuk alatt, illetve mennyiben találták ezeket alkalmazhatónak és átadhatónak a hazai leányvállalatnál. Tanulmányunk a tudásmenedzsment és a nemzetközi kiküldetések felértékelődésének rövid bemutatása után ismerteti a kiküldöttek által elősegített tudástranszfer kulcstényezőit, kiemelt figyelmet fordítva a tudás tényezőjére. Ezt követően a kvalitatív kutatás kapcsolódó részeredményei alapján elemzi a kiküldetésben elsajátítható tudás típusait, valamint ezek hazatérés utáni alkalmazhatóságát és átadhatóságát.

## A tudástranszfer és a nemzetközi munkavállalói mobilitás szerepe

Az erőforrás-alapú vállalatelmélet egyik klasszikus művének számít Barney tanulmánya (1991), melyben a szerző a tartós versenyelőnyt egy cég olyan értékteremtő stratégiájának megvalósításaként jellemzi, amelyet egyetlen versenytársa sem valósít meg, és amely előnyeit nem lehet lemásolni. Erre alapozva a tudásalapú szemlélet úgy tekint a tudásra, mint stratégiaiilag legfontosabb erőforráselemre (Grant, 1996), amelyet a vállalatoknak megfelelően kell kezelniük a növekedés érdekében (Oddou, Osland & Blakeney, 2009). Ez az erőforrás a szervezetek és munkavállalók által birtokolt explicit és tacit tudásban egyaránt megnyilvánul, és a multinacionális vállalatok számára ezek átadása, szervezeti hálózatukon belüli áramoltatása fontos kihívást jelent (Ferreira, Fernandes, Gou & Rammald, 2022). A tudásalapú vállalatelmélet a szétosztott tudás különböző eszközökkel történő koordinálását tartja a szervezet feladatának (Kapás, 1999). A belső tudásátadás és -integráció pozitív hatással van az innovációra,

a szervezeti joggyakorlatokra, a stratégia és a műveletek összehangolására, és ezáltal hozzájárulhat a fenntartható versenyelőny megteremtéséhez (Amir et al., 2020; Mäkelä & Brewster, 2009).

A tudás stratégiai fontosságú erőforrásként történő azonosítása a 90-es évektől maga után vonta a *tudásmenedzsment* témájának előtérbe kerülését (Klimkó, 2001). Szeleczki a tudásmenedzsmentet olyan vezetési megközelítésként értelmezte, „amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára” (1999, p. 25). A tudásmenedzsment sikere szempontjából három, kölcsönhatásban álló kulcstényezőt emelt ki: az adatkezelést és kommunikációt támogató technológiát és infrastruktúrát, az információ szabad áramlását segítő eljárásokat és folyamatokat, valamint a támogató szervezeti kultúrát, amely a bizalomra, a tudás kezelésére, a tanulás iránti nyitottságra és kezdeményezőkézségre épül. Klimkó (2001) a tudásmenedzsment négy irányzatát különítette el: az intellektuális tőke mérésére fókuszáló célorientált irányzatot, a szervezeti tanulás folyamatát vizsgáló tanulásközpontú szemléletet, valamint a tudásrészletek életét középpontba helyező folyamatközpontú, és a tudás kodifikálásának módszereire fókuszáló technicista megközelítéseket. Kiemelte, hogy a tudásmenedzsment témaköre rendkívül szerteágazó és több diszciplínát foglalkoztató terület. Erre a sokszínűsége mutat rá Lukács és Dorner (2019) tanulmánya is, amely öt tudásmenedzsment-moddal hasonlít össze a tudásalkotás, a folyamatok, a szervezeti kultúra és a technológiai tényezők szerepe alapján. Értelmezésükben a tudásmenedzsment a tanuló szervezeti működés kulcseleme és magában foglalja mindazokat a folyamatokat, amelyek a „tudás és ismeretek összegyűjtésére, katalogizálására, átadására, áramlására és felhasználására” irányulnak (Lukács & Dorner, 2019, p. 25).

A *tudástranszfer* fogalmát Argote és Ingram (2000) olyan folyamatként definiálják, amely során egy szervezeti egység teljesítményére hatással van egy másik tudása, tapasztalata. Bonache és Zárraga-Oberty (2008) a szervezet valamely egységében hatékonyan végrehajtott belső gyakorlat egy másik egységben történő átvételként jellemzi. Scherrer és munkatársai (2020) elkülönítik a tudásmegosztás és a tudástranszfer fogalmát. Értelmezésükben a tudásmegosztás egyének közötti tapasztalat- és tudásátadás, amely az egész vállalategység vagy telephely tanulási kapacitására jó hatással van. A tudástranszferre és a tudásáramlásra ugyanakkor inkább a telephelyek hálózatában megvalósuló kommunikációs folyamatként tekintenek, amely az egész cégcsoport vagy hálózat számára teljesítményjavulást hozhat. Oddou és munkatársai (2009) szerint a tudástranszfer jelensége összetett és több szinten (a befogadók egyéni, csoportos, szervezeti és szervezeten kívüli szintjén) is értelmezhető. Tanulmányunkban a tudástranszfer fogalmát tágra értelmezzük és a tudásátadással szinonimaként használjuk. Empirikus kutatásunk fókuszába ugyanakkor kifejezetten az egyének (kiküldetést megjárta munkavállalók) közreműködésével megvalósuló tudástranszfer került.

Nemzetközi kiküldetésről vagy megbízatásról akkor beszélhetünk, amikor a munkavállalókat a munkáltató meghatározott időre az egyik országból a másikba helyezi át (Caligiuri & Bonache, 2016). Ahogy a multinacionális vállalatok terjeszkednek és növelik leánycégeik számát, úgy nő ezeknek az alkalmazottaknak a jelentősége és száma is. Míg az 1960–1980-as években viszonylag homogén csoportot alkottak (általában a vállalati központ férfi felső vezetői voltak, hosszabb megbízatással), a 90-es évektől kezdve a kiküldetések színesebb képet mutatnak az érintettek demográfiai jellemzői, a megbízatások típusai és céljai tekintetében egyaránt. A vezetői tapasztalat szerzése és a karrierfejlesztés majdnem olyan fontos szervezeti céllá vált, mint a készségek helyi hiányának pótlása, a hosszú távú kiküldetések mellett megjelentek a gyakori utazások és a rövid távú megbízások, továbbá jellemzővé vált, hogy a munkavállalók saját indíttatásból is jelentkezhetnek (self-initiated expatriation) a cégükön belül megnyitott nemzetközi pozíciók betöltésére (Caligiuri & Bonache, 2016).

A kiküldetésben részt vevő munkavállalók szerepe a tudásátadás szempontjából is meghatározó. A nemzetközi kiküldöttek a szakértelem és tudás „exportőreivé, importőreivé és helyi kereskedőivé” válhatnak (Inkson et al., 1997, idézi Berthoin Antal, 2001, p. 73), a tanulás és a tudás terjesztésének „ügynökeiként” működhetnek (Caligiuri & Bonache, 2016; Martins, 2013). A nemzetközi megbízottak egyik legfontosabb képessége, hogy mind az explicit, mind a tacit (másnéven rejtett vagy hallgatolagos, Sápíné Duduk, 2013; Sólyom & Fenyvesi, 2021) tudástípusok átadásában képesek közreműködni, miközben elősegítik adaptációját az egyik kontextusból a másikba (Argote & Ingram, 2000; Harzing et al., 2016). A kiküldetések alkalmazása ugyanakkor költségekkel jár, ráadásul számos tényező befolyásolhatja a kiküldöttek által megvalósuló tudástranszfer hatékonyságát.

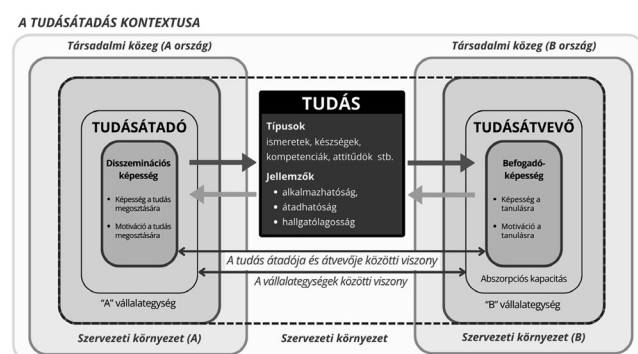
## A kiküldött munkavállalók által megvalósuló tudástranszfer tényezői

A vállalategységek közötti tudásátadás sok esetben nehézkes, mivel a transzfer sikeressége több tényezőn is múlik (Minbaeva, 2005; Szulanski & Lee, 2020). Az egyik ilyen tényező a *tudásátadás kontextusa* (Argote & Ingram, 2000; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Oddou et al., 2009; Sümeginé Dobrai, 2002; Szulanski & Lee, 2020), amelybe a vállalategységek tágabb társadalmi közege, a szervezeti környezet, valamint a tudás átadója és átvevője közötti viszony is meghatározó. A tudásátadás sikeressége továbbá egyaránt függ a *tudásátadó* és a *tudásátvevő* jellemzőitől és kompetenciáitól (Chang et al., 2012; Lazarova & Tarique, 2005). Ahogy Davenport és Prusak (2001) rávilágított, hiába történik meg a tudásátadó által az ismeretek közvetítése, ha azokat a „címzett” nem fogadja be. Kiemelt tényező továbbá az *átadni kívánt tudás* (Berthoin Antal, 2000; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Riusala & Smale, 2007), amelynek jellemzői a kiküldetési stratégia szempontjából is meghatározók lehetnek (Bonache & Brewster, 2001). A tudástranszfer folyamatának kulcselemei közé tartozik tehát 1) a *tudásátadás kontextusa*, a tudás 2) *átadója* és 3)

átvevője, valamint 4) az átadni kívánt tudás. Ennek a négy tényezőnek a szakirodalom alapján történő integrálása adta empirikus kutatásunk elméleti keretét, amelyet az 1. ábra foglal össze. Ebben a fejezetben röviden áttekintjük az első három tényezőt, majd tanulmányunk fókuszával összhangban részletesebben megvizsgáljuk a tudás tényezőjét és a hozzá kapcsolódó fogalmakat.

1. ábra

### A kiküldött munkavállalók által megvalósuló vállalaton belüli tudástranszfer tényezői



Forrás: saját szerkesztés

A tudásátadás kontextusa kapcsán az elméleti keret kiemeli egyfelől a *társadalmi közegeket*, amely alatt az adott vállalatok kulturális, gazdasági, politikai és szabályozási környezetét értjük. A társadalmi közeg szempontjából meghatározó jelentősége van a törvényeknek, értékeknek, normáknak és értelmezési-gondolkodási kereteknek (Riusala & Smale, 2007). Az ábra a tudástranszfer eggyel „szűkebb” kontextusaként jeleníti meg a *szervezeti környezetet*, amelyre hatással van a vállalat szervezeti struktúrája és kultúrája (Sümeiginé Dobrai, 2002; Szeleczi, 1999; Szulanski & Lee, 2020), az információáramlást biztosító technológiák, infrastruktúrák és folyamatok (Sümeiginé Dobrai, 2002; Szeleczi, 1999), az innovációra és a változásra való nyitottság (Riusala & Smale, 2007), valamint a szervezet által biztosított lehetőségek a tudásátadásra (Amir et al., 2020; Berthoin Antal, 2001; Bonache & Brewster, 2001; Lazarova & Tarique, 2005). A transzferben érintett vállalatok egyedi szervezeti jellemzői és ezek hasonlósága szintén meghatározó a tudástranszfer sikeressége szempontjából (Scherrer et al., 2020), ugyanakkor a szervezeti környezet fogalmát akár a teljes vállalatcsoport szintjén is lehet értelmezni (ez szaggatott vonallal jelöltük az ábrán). Kontextuális tényezőként értelmeztük továbbá a *vállalatok közötti*, illetve a *tudásátadó és a tudásátvevő közötti viszonyrendszert*, amelyre jelentős hatással van a felek között fennálló bizalom mértéke (Baksa & Báder, 2020; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Garaj, 2005; Oddou et al., 2009; Riusala & Smale, 2007; Szulanski & Lee, 2020).

A tudásátadásban részt vevő egyének szempontjából meghatározó a tudásátadó disszeminációs képessége és a tudásátvevő befogadóképessége, amelyeknek mentális és érzelmi összetevői is vannak. Lazarova és Tarique (2005) alapján a sikeres tudástranszferhez a tudásátadó

hatékony disszeminációs képességének és a tudásátvevő befogadóképességének együttállására van szükség. A kiküldötteknek, mint tudásátadónak a *disszeminációs képessége* kapcsán az elméleti keret két tényezőt emel ki: a tudás megosztására való képességet és motivációt (Amir, Okimoto & Moeller, 2020; Baksa & Báder, 2020; Chang, Gong & Peng, 2012; Lazarova & Tarique, 2005; Minbaeva & Michailova, 2004; Oddou et al., 2009; Reiche, 2011.). A képességet a kiküldött szakmai tudása mellett olyan „puha” készségek is befolyásolják, mint a kapcsolatteremtési és a hálózatépítési készség (Chang et al., 2012; Oddou et al., 2009). A motivációra pedig hatással lehetnek többek között a karriermegfontolások és a szervezet iránt tanúsított elkötelezettség (Oddou et al., 2009). A tudásátvevő *befogadóképessége* szempontjából a tanulásra való képesség mellett meghatározó lehet a tudásátvevő egyén szervezeti egységének abszorpciós kapacitása (Cohen & Levinthal, 1990), amely képessé teszi az értékes tudás befogadására és alkalmazására (Chang et al., 2012; Oddou et al., 2009; Riusala & Smale, 2007). Itt is fontos továbbá az egyéni motiváció (Oddou et al., 2009; Sümeiginé Dobrai, 2002), amelyre a munkatársak gondolkodása és attitűdjei mellett az átadandó tudás miatti fenyegetettségérzés mértéke (Lazarova & Tarique, 2005), valamint a tudásátadó szakértelme és az általa kínált tudás észlelt kritikussága is hatással lehet (Baksa & Báder, 2020; Oddou et al., 2009).

Bár az ábrán hangsúlyosan elkülönül a tudásátadó és a tudásátvevő, fontos kiemelni a tudástranszfer folyamatának „kétirányúságát”, amely kifejezetten releváns a kiküldöttek esetében. A kiküldetésben résztvevők tudásátadók és tudásátvevők is egyben (Bonache & Brewster, 2001; Hocking, Brown, & Harzing, 2004): tanulóként funkcionálnak, mikor kapcsolati hálózatokat hoznak létre vagy ismereteket szereznek a fogadó ország kulturális, jogi, politikai és gazdasági környezetéről, miközben maguk is megoszthatják tudásukat. A tudás terjesztőiként működnek akkor is, amikor a kiküldetésben megszerzett ismereteket felhasználják, vagy a hazatérést követően átadják (Martins, 2013). Jelen tanulmány a kiküldetésben megszerzett tudás hazai környezetben történő alkalmazóiként és átadóiként vizsgálja a kiküldötteket.

A *tudás* tényezője kapcsán érdemes kiemelni, hogy a fogalom interdiszciplináris jellege és a tudásban rejtőző szubjektivitás miatt nincs tökéletes definíciója, többféle felfogása is létezik (Sólyom & Fenyvesi, 2021). Davenport és Prusak szerint a tudás „körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális [összekapcsolt] információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul” (2001, p. 21). Nemcsak dokumentumokban, hanem a szervezeti eljárásokban, normákban és rutinokban is jelen van, és médiumok (például könyvek vagy személyes kapcsolatok) közvetítik. Mivel a tudás jelentős részben személyes jellegű, ezért érzelmek is befolyásolják, teljességében nem ragadható meg algoritmusokkal vagy szabályokkal (Sólyom & Fenyvesi, 2021). A tanulmányban egységesen a tudás fogalmát használjuk, ebbe ugyanakkor beleértjük az ismeretek mellett a készségeket,

képességeket, attitűdöket és gondolkodásmódokat is.

A kiküldött munkavállalók által transzferálható tudás típusait és jellegzetességeit a szakirodalom számos módon jellemezte. Berthoin Antal (2000) szerint a kiküldöttek által megszerzett tudás lehet deklaratív (knowing what), procedurális (knowing how), kondicionális (knowing when), axiomatikus (knowing why) és kapcsolati (knowing who) jellegű. A szakirodalom emellett számos lehetséges módot javasol a tudás leírására, különbséget tesz például tacit és explicit, kétértelmű és kanonikus, külső és belső, specifikus és generikus, egyéni és kollektív, jelen- és jövőorientált, kontextus-specifikus és általánosan alkalmazható, magasabb és alacsonyabb szintű tudás között (Bonache & Brewster, 2001; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Lazarova & Tarique, 2004). Vizsgálták továbbá komplexitása és taníthatósága, megfigyelhetősége és bemutathatósága szempontjából is (Riusala & Smale, 2007; Szulanski & Lee, 2020). Lazarova és Tarique (2005) szerint a tudás típusainak és jellemzőknek a megkülönböztetése azért fontos, mert bizonyos tudástípusok értékesebbek lehetnek a szervezet számára. A szakirodalom fókuszpontjait figyelembe véve kutatásunkban a tudás három kiemelt jellemzőjére összpontosítottunk: a tacit-explicit dimenzióhoz kapcsolódó *hallgatólagosságra*, a tudás különböző kontextusokban történő *alkalmazhatóságára*, valamint a tudás másoknak való *átadhatóságára*.

A hallgatólagosság fogalmát a tudás tacit vagy explicit jellegének tudástranszfert meghatározó szerepe nyomán használjuk. Míg az explicit tudás formálisan átadható, a tacit tudásnak van egy olyan személyes dimenziója, amely megnehezíti formalizálását és kommunikálását: ez a tudás mélyen gyökerezik a személyes tapasztalatban, cselekvésben és az adott kontextusban (Nonaka, 1994). Míg az explicit tudás kodifikálható és átadható írásbeli vagy szóbeli kommunikációs médiumok segítségével, a tacit tudás nehezen vagy egyáltalán nem kodifikálható, így másokkal is nehezen megosztható (Amir et al., 2020; Bonache & Brewster, 2001). A tacit tudás átadása tehát bonyolult feladat a vállalati egységek között (Riusala & Smale, 2007), ugyanakkor a hallgatólagos tudás értékesebb a vállalat számára (Lazarova & Tarique, 2005), ezért fontos azoknak a módszereknek az alkalmazása, amelyek segítenek a transzferálásában. A tacit tudás átadásához Bonache és Brewster (2001) szerint a vállalatoknak sok esetben munkavállalókat kell kiküldeniük a fogadó szervezeti egységbe.

A tudástranszfert akadályozó és kifejezetten a tudás jellemzőihez kapcsolódó „rizikó tényezők” vizsgálata során Riusala és Smale (2007) a kódolhatóságot, a taníthatóságot és a komplexitást emelik ki, mint amelyek meghatározók a tudás átadhatósága szempontjából. Míg a taníthatóság negatívan hat a transzfer nehézségére (minél inkább tanítható az adott tudáselem, annál könnyebb átadni), addig a komplexitás – „a tudáson belüli kritikus és kölcsönhatásban lévő elemek megnyilvánulása” (2007, p. 21) – pozitív kapcsolatban áll azzal (vagyis minél komplexebb a tudás, annál nehezebben lesz átadható). Szulanski és Lee (2020) az úgynevezett ok-okozati kétértelműséget (causal ambiguity) is olyan tényezőként értelmezik, amely

megnehezíti a vállalati tudás és gyakorlatok átadását az egységek között. Az egyes vállalati gyakorlatok ok-okozati kétértelműsége annál magasabb, minél inkább tacit elemekből épül fel, emellett a komplexitás, illetve a megfigyelhetőség és a bemutathatóság is befolyásolják. Ezekhez a szakirodalomban különféle módokon leírt tényezőkhöz kapcsolódóan a tanulmányban összefoglalóan az átadhatóság kifejezést használjuk.

A tudástranszfer szempontjából a hallgatólagosság és az átadhatóság mellett a szakirodalom alapján meghatározó a tudás specifikussága, vagyis a kontextusokon átívelő alkalmazhatósága is: míg az általánosabb, „generikus” tudás széles körben alkalmazható, a specifikus tudásnak kiemelten fontos szerepe van a szervezeten belüli kritikus szakterületek esetében, ezért különösen értékes erőforrás (Bonache & Brewster, 2001; Lazarova & Tarique, 2005). A specifikusság ugyanakkor korlátozhatja is a tudástranszfert, ha a kontextuális különbségek miatt az adott tudás más országban vagy más vállalat egységeknél nem alkalmazható. Tanulmányunkban a tudás specifikus-generikus dimenziója kapcsán az alkalmazhatóság kifejezést használjuk.

## A feltáró kutatás bemutatása

A kiküldöttek által megvalósuló tudástranszfer elméleti keretben bemutatott tényezői alapján 2022 folyamán végzett empirikus kutatásunk célja az volt, hogy magyarországi leányvállalatok nemzetközi kiküldetést megjárt munkavállalóinak tapasztalatai alapján a gyakorlatban is megvizsgáljuk ezeknek a tényezőknek a szerepét. A vizsgálat egyik kutatási kérdése az volt, hogy a kiküldetésből hazatért munkavállalók milyen ismereteket, képességeket és attitűdöket (tudástípusokat) sajátítottak el kiküldetésük alatt, illetve mennyiben találták ezeket alkalmazhatónak és átadhatónak a hazai leányvállalatnál. Jelen tanulmány ennek a kérdésnek a megválaszolására fókuszál a kutatás kapcsolódó eredményeinek bemutatásával és elemzésével.

A kutatás feltáró és kvalitatív jellegével összhangban az adatgyűjtést félig strukturált interjúk segítségével végeztük, ami lehetőséget biztosított részletes információk gyűjtésére és az egyedi nézőpontok megismerésére (Babbie, 2008). Az interjúkérdések a kiküldetések céljának feltárására, a kiküldetés során elsajátított vagy elmélyített tudás, képességek, kompetenciák és attitűdök feltérképezésére, ezek észlelt értékességére, az elsajátított tudás hazaérkezést követő felhasználhatóságára és átadhatóságára (ezek konkrét példával való alátámasztására), valamint a tudástranszfert elősegítő és akadályozó tényezők felderítésére irányultak. Az adatfelvétel 2022 tavasza folyamán történt online formában, a legrövidebb interjú 24, a leghosszabb 57 percig tartott (az interjúk átlagosan 38 percesek voltak).

A kutatás keretében öt multinacionális vállalat 12 jelenlegi vagy korábbi magyar munkavállalójával készítettünk interjút, akik mind eltöltöttek legalább három hónapot a cégük központjában vagy másik leányvállalatánál. A bevont munkavállalók és vállalatok kiválasztása kényelmi mintavétellel történt. Életkor tekintetében a legtöbb

interjúalany harmincas éveiben járt (7 fő), a legfiatalabb 27, a legidősebb 45 éves volt az interjú időpontjában. A kutatásban csupán egy nő vett részt. Az interjúalanyok mindegyike rendelkezik legalább egy BSc szintű egyetemi vagy főiskolai diplomával, öten pedig MSc (vagy azzal egyenértékű) szintű képzettséggel is rendelkeznek. Az interjúalanyok fele egy évnél rövidebb ideig (jellemzően 4-6 hónapig) töltötte kiküldetését. Ketten 1-1,5 évet, hárman 3-4 évet, egy interjúalany pedig összesen 12 évet töltött külföldön több leányvállalatnál megfordulva. Szinte mindegyikük Európában töltötte kiküldetését, egy interjúalany Kanadában volt, egy pedig Anglia mellett Szingapúrban is részt vett megbízaton (2. ábra).

Az öt multinacionális vállalat közül „A” cég informatikai, „B” cég gyógyszeripari, „C” és „D” cég építőipari,

„E” pedig műszaki-technológiai területen folytatja tevékenységét. „A” cég esetében 3 interjúalany is ügyféltámogató (tanácsadó) vagy terméktámogató munkakörökben dolgozik, egy pedig egy fejlesztéssel foglalkozó csapatot vezet. „B” cég alkalmazottai mind HR-területen dolgoznak, ketten tanácsadóként, egyikük pedig a toborzás-kiválasztás területén csapatvezetőként. „C” és „D” cég esetében az alanyok építőmérnöki területeken, tervezőként vagy kivitelezőként dolgoznak. „E” cég munkavállalói műszaki munkakörökben dolgoznak, egyikük vezető mérnökként, másikuk pedig projektvezetőként új termékek gyártásának helyi bevezetését koordinálva (2. ábra).

Az interjúk vizsgálatához a tematikus elemzés (Braun & Clarke, 2006) módszerét választottuk, amely a kvalitatív adatok következetes kódolásán és értelmezésén

2. ábra

A kutatási minta a munkakör és a kiküldetés jellemzői tekintetében

| Alany | Cég | Foglalkozási terület, tevékenység                       | Kiküldetés ideje | Kiküldetés időtartama | Kiküldetés helye |
|-------|-----|---------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| 01    | A   | ügyféltámogatás (tanácsadás)                            | 2016-2019        | 3,5 év                | Németország      |
| 02    | A   | ügyféltámogatás (tanácsadás), fejlesztés                | 2014-2022        | 12 év                 | Ausztria         |
|       |     |                                                         | 2010-2014        |                       | Németország      |
| 03    | A   | terméktámogatás (korábban tanácsadás)                   | 2009-2012        | 3 év                  | Írország         |
| 04    | A   | szoftverfejlesztés<br>+ <i>menedzsment</i>              | 2009             | 6 hónap               | Kanada           |
| 05    | B   | HR – toborzás-kiválasztás<br>+ <i>menedzsment</i>       | 2018             | 4 hónap               | Svájc            |
| 06    | B   | HR – tanácsadás                                         | 2021/22          | 6 hónap               | Belgium          |
| 07    | B   | HR – tanácsadás                                         | 2020-2021        | 1 év 2 hónap          | Anglia           |
| 08    | C   | mérnöki – tervezés, kivitelezés<br>+ <i>menedzsment</i> | 2018             | 1 év                  | Franciaország    |
| 09    | C   | mérnöki – tervezés, kivitelezés                         | 2020             | 1,5 hónap             | Lengyelország    |
|       | D   |                                                         | 2015             | 9 + 3 hónap           | Anglia           |
| 10    | D   | mérnöki – tervezés                                      | 2018             | 6 hónap               | Anglia           |
|       |     |                                                         | 2017             | 5 hónap               | Szingapúr        |
| 11    | E   | mérnöki – rendszervalidáció                             | 2021             | 4 hónap               | Németország      |
| 12    | E   | mérnöki – gyártástervezés, projektvezetés               | 2019-2022        | 4 év                  | Németország      |

Forrás: saját szerkesztés

3. ábra

Az elemzéshez használt fő témák és kategóriák (a tanulmányban elemzésre kerülők kiemelve)

| TUDÁS                                               | EGYÉNEK                             | KONTEXTUS                                                     |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>A kiküldetésben elsajátított tudás típusai</b>   | <b>A tudásátadó jellemzői</b>       | <b>Társadalmi-jogi-piaci környezet</b>                        |
| Szakmai ismeretek és készségek                      | A tudás átadására való képesség     | Társadalmi normák és gondolkodásmódok (értékek, értelmezések) |
| Személyes és szociális készségek (soft skills)      | A tudás átadására való motiváció    | Szabályozási környezet                                        |
| Kontextuális (kulturális, szervezeti) ismeretek     | <b>A tudásátvevő jellemzői</b>      | Gazdasági környezet (pl. beszállítók, ügyfélkör)              |
| Kapcsolati tudás                                    | A tudás befogadására való képesség  | <b>Szervezeti környezet</b>                                   |
| Gondolkodás, szemlélet, attitűd                     | A tudás befogadására való motiváció | Vállalati kultúra                                             |
| <b>A kiküldetésben elsajátított tudás jellemzői</b> |                                     | Felettes és a vezetőség támogatása                            |
| Alkalmazhatóság                                     |                                     | Lehetőségek a tudásátadásra                                   |
| Átadhatóság                                         |                                     |                                                               |
| Hallgatólágosság                                    |                                     |                                                               |

Forrás: saját szerkesztés

keresztül lehetőséget nyújt a szövegeken belüli jelentésminták (fő témák és kategóriák) azonosítására (Clarke & Braun, 2017; Maguire & Delahunt, 2017; Spencer et al., 2014). A kódolást az ATLAS.ti szoftverrel külön végezte két kutató, az eredményeket minden kódolási kör végén összehasonlítottuk és integráltuk. Az elméleti keretre alapozva a deduktív kódok alkalmazása mellett döntöttünk, amelyet megerősítettek az interjúk első átolvasása során szerzett benyomások: a válaszokban rendre visszaköszönt a szakirodalom által is tárgyalt számos fogalom és jelenség. Az elméleti keretben azonosított fő tényezőket ezért felhasználtuk a szövegek kódolása és értelmezése során is. A második olvasás közben elvégeztük az interjúk kommentálását, és az elméleti keretből adaptált fő témák segítségével elkezdjük a kódolást. Ahol nem tudtuk egyértelműen a szakirodalom fogalmait alkalmazni, ott az interjúk alapján, induktív módon hoztunk létre új kategóriákat. Ezt követően a deduktív és az induktív kódok szintetizálásával állítottuk össze a témák és kategóriák készletét, amelyekkel a harmadik olvasás során leködoltuk a teljes anyagot. Végül a kódokat helyenként összevontuk és finomítottuk, létrehozva a végleges készletet (3. ábra). Jelen tanulmány fókuszában a tudás tényezője áll, ehhez kapcsolódva a kiküldetés alatt elsajátított tudás típusait (szakmai ismeretek és készségek; személyes és szociális készségek; kontextuális ismeretek; kapcsolati tudás; gondolkodás, szemlélet, attitűd) és ezek jellemzőit (alkalmazhatóság, átadhatóság, hallgatólagosság) alkalmaztuk elemzési kategóriaként.

## A kutatás eredményei

### A kiküldetés során elsajátított tudás típusai

Bár a 12. interjúalany meglátása szerint „*nincs az a multi, aki csak tisztán azért küld ki egy dolgozót több évre külföldre, hogy a látóköre szélesedjen*”, a kiküldetésben résztvevők számos fontos ismeretet, készséget és attitűdöt sajátíthatnak el, amelyek személyes fejlődésük elősegítése mellett a vállalatuk számára is értékesek lehetnek. Az interjúk alapján a kiküldetésből hazatérő munkavállalók többféle tudást is elsajátítottak, amelyek öt típusba sorolhatók. Ezek a 1) szakmai ismeretek és készségek, 2) a személyes és szociális készségek, 3) a kulturális és szervezeti ismeretek, 4) a kapcsolati tudás, valamint 5) a munkavállalók gondolkodásmódjára, attitűdjére hatással lévő tudás típusai. Ebben a fejezetben ezeket mutatjuk be, és az egyes típusokat az interjúalanyok tapasztalataival illusztráljuk egy-egy idézeteket tartalmazó táblázat segítségével. A beválasztott idézetekben helyenként vastagon szedtünk részeket, ezek a tudástípusok alkalmazhatóságát, átadhatóságát és hallgatólagosságát vizsgáló következő fejezet szempontjából lesznek fontosak.

### Szakmai ismeretek és készségek

A kiküldetés során elsajátított vagy elmélyített tudás egyik típusát azok a szakmai ismeretek és készségek alkotják (4. ábra), amelyek a kutatásban részt vevők tevékenységéhez vagy kapcsolódó szakterületekhez kötődnek. Voltak, akik a kiküldetésben munkakört is váltottak, és olyan

területen dolgoztak, amely Magyarországon akkor még nem létezett. Ezek a munkavállalók számos új ismeretet sajátíthatnak el akár olyan technológia kapcsán is, amely a hazai leányvállalatnál még nem volt jól ismert (1., 2., 3. interjúalany). Mások egy adott technológia vagy termék hazai átvétele kapcsán töltötték kiküldetésüket, és ezekkel kapcsolatban szereztek konkrét szakmai ismereteket (9., 10., 11. interjúalany). A kiküldöttek nem csak saját szakterületükhöz kötődve tanultak: technológiaátvételt elősegítő kiküldetése kapcsán például a 9. interjúalany kiemelte, hogy sokat beszélgetett a nemzetközi kollégákkal arról is, hogy hogyan adják el a terméket. Mások konkrét ismeret elmélyítéséről vagy „szakmai finomságok” elleséséről számoltak be: a 8. interjúalany kiemelte, hogy a vállalati központban „*több évtizedes tapasztalat van, (...) ha hónapokig csak azt csinálod ott kint olyan emberekkel, akik húsz éve ezzel foglalkoznak, akkor azért nagyon sok ilyen szakmai finomságot, részletet fölszedsz, ami utána itt kamatoztatható a hazai versenyben.*” Az interjúalanyok beszámoltak továbbá szoftverek megismeréséről, technikai problémák megoldásának megtanulásáról, valamint fejlesztési módszerek és menedzsmentmetodológiák megismeréséről is.

4. ábra

### Szakmai ismeretek és készségek – idézetgyűjtemény

4.1. PÉLDA „*Amikor én kimentem, akkor ez még elég új volt és Budapesten ez még nem igazán látszott. (...) Az első hetekben arra jöttem rá, hogy ott minden arról szól, ehhez képest Budapesten ennek még nyoma sem volt. Mi aztán a kollégámmal nagyon sokszor jöttünk vissza, és tartottunk előadásokat mindenféle módon csapatoknak, akik valamilyen módon mára már érintetté váltak.*” (1. interjúalany)

4.2. PÉLDA „*És nyilván az információkat, amiket én ott össze tudtam gyűjteni, azt igyekeztem itt is meghonosítani és elterjeszteni, hogy ezáltal jobb legyen az egész csapatnak a működése. (...) Amit ott tanultam, hogy hogyan dolgozzák fel az ilyen nagyobb léptékű feladatokat, azt próbáltam hasonlóan itt is meghonosítani.*” (4. interjúalany)

4.3. PÉLDA „*amikor úgy volt egy kis lehetőség (...) vagy van egy kis tőkénk, hogy akkor olyan fejlesztéseket hajtottunk végre, ami nem az, hogy mi fölitalálunk egy új technológiát, hanem hogy importálunk valamit, mert láttam, hogy ezt meg ezt akár itthon is lehetne alkalmazni, és akkor azokat úgy-mond bevezettük itthon.*” (8. interjúalany)

4.4. PÉLDA „*Igen, az adott számítási módszerhez készítettem egy segédletet, és azt be is mutattam nekik, illetve jelenleg is elérhető a Központi Könyvtárban (...) Ha én már nem is dolgoznék itt, de kapnának ilyen munkát, akkor az alapján el tudnának indulni.*” (9. interjúalany)

Forrás: saját szerkesztés

### Személyes és szociális készségek

Többen kiemelték, hogy nem feltétlenül a technikai tudásukban fejlődtek a legtöbbet, hanem inkább a személyes és szociális készségeik területén (5. ábra). Ilyen készségek voltak például a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség.

Szintén többen említették a kommunikációs készségeik fejlődését akár az ügyfelek, akár a senior üzleti partnerek, felső vezetők vonatkozásában, és olyan is volt, aki kifejezetten a tárgyalóképességet emelte ki. Előkerült az együttműködési képesség, a másik helyzetébe való belehelyezkedés képessége, a problémamegoldó képesség, illetve a stresszkezelés is, és többen hangsúlyozták magabiztosságuk növekedését. A 6. interjúalany esete például szakmai önbizalmának növekedésére mutat rá: „*ebben is nagyon sokat formálódtam és látom, hogy mennyire sokat jelent a vezetőknek az, hogy én odaállok és felteszem neki ezeket a kérdéseket, amiket egyébként abból adódóan merék feltenni, hogy magabiztosabb vagyok a szerepükörében.*”

5. ábra

#### Személyes és szociális készségek – idézetgyűjtemény

5.1. PÉLDA „Ez az, amit így magamra szedtem és tanultam, hogy a biznisszel, és itt tényleg ilyen nagyon-nagyon senior leadership-re gondolok (...) szóval velük a kommunikáció. Az, hogy (...) hogyan gondolkodnak, és hogy ezeket a vezetőket a HR-Business partnerek hogyan támogatják, ezt így kívülről lehetetlenség lett volna látni. Szóval, hogy tényleg, ilyen úgy láthatatlan tudást szereztem... (5. interjúalany)

5.2. PÉLDA „Illetve ami még szerintem így nagyon sokat fejlődött, az nem is feltétlen az ilyen nagyon core HR szakmai tudásom, sokkal inkább a flexibilitás, a reziliencia (...) azt éreztem, hogy inkább ezek a típusú ilyen soft skill-jeim fejlődtek, illetve az, hogy mondjuk teljesen ismeretlen emberekkel, akkor gyorsan megismerkedni, felvenni a fonalat.” (6. interjúalany)

5.3. PÉLDA „Alapvetően én úgy gondolom, hogy az egyik fő skill, de ez inkább soft skill, amit felszedtem, az a tárgyalóképesség volt.” (10. interjúalany)

5.4. PÉLDA „Tehát ez is fontos volt, illetve az ügyfelekkel való kommunikációt. (...) hogy az ügyféllel mennyit kommunikálni, miről kommunikálni, mit elmondani nekik, mit nem mondani el nekik, tehát hogy ebben is tudtam valamit tanulni tőlük. Itt ebben maximálisan úgy tudtam fejlődni, hogy ott voltam és hallgattam, miről volt szó.” (11. interjúalany)

Forrás: saját szerkesztés

#### Kulturális és szervezeti ismeretek

A kiküldött munkavállalók kulturális és szervezeti ismereteket is elsajátíthattak (6. ábra) például a helyi normarendszer, gondolkodásmód, szokások, munkarend, környezet vagy munkamorál tekintetében. A 4. interjúalany a kulturális közeg megtapasztalásának jelentőségét emelte ki: „*nagyon sokat ad hozzá, ha az ember tényleg kulturálisan is abban a környezetben él, ahova elküldték. (...) Sokkal jobban megérti (...) amikor utána itthonról beszél külföldiekkel, hogy ő vajon hogyan gondolkodhat.*” Az interjúalanyoknak lehetőségük volt a helyi szervezeti egység működésének, felmerülő problémáinak alaposabb megismerésére is, illetve megtapasztalhatták, hogy bizonyos szervezeti folyamatok vagy a helyi szabályozások hogyan működnek. Néhányan kiemelték, hogy

lehetőségük volt a cég által kínált termék vagy szolgáltatás végfelhasználóihoz is közelebb kerülniük, és ezáltal a helyi piacot, megrendelői kört jobban meg tudták ismerni. Egy interjúalany esetében az anyavállalatnál eltöltött idő más leányvállalatok tevékenységének megismerésére is lehetőséget adott.

6. ábra

#### Kulturális és szervezeti ismeretek – idézetgyűjtemény

6.1. PÉLDA „Na és a tudás, amit tényleg így hazahoztam, és utána **megosztottam nemcsak a saját csapatommal, hanem a Talent Marketing csapattal például, vagy a toborzási és kiválasztási csapattal.** (...) Tehát ez a fajta, tényleg ilyen áttekintő információ (...) mind a céges kulturális háttér, akkor a céges helyi policyk például. Hogy nem tudom (...) mennyire nehéz embert találni, és hogy ez miért van. (...) **Amíg nem vagyok ott, fogalmam nincs erről, és nem hallok róla, nem kerül elő egy biznisz beszélgetésben, telefonon vagy online.**” (4. interjúalany)

6.2. PÉLDA „Nyilván a HR-t nagyon beszabályozza a helyi munkajog, és ezért láttam, hogy bizonyos folyamatokat, hiába azt mondom, hogy ez a cégen belül egy globális folyamat úgy mond, hivatalosan ugyanaz a keretrendszer, nagyon máshogy és máshogy lehet kezelni országoként. (...) Az, hogy ott lokálisan akkor hogy történnek a folyamatok, az **egy az egyben nem átültethető**, de nagyon hasznos, hogy tudom.” (6. interjúalany)

6.3. PÉLDA „Az egyik az a kulturális tényező. Az számomra egy nagyon fontos tanulság volt, hogy kicsöppentem oda, eleve egy nagyon diverz csapatba. Illetve amit mondtam korábban, (...) hogy még itthon ugye ez a globális organizáció van, kint ez a lokális szemlélet, ez nagyon más (...) akikért dolgozunk, vagy akikkel dolgozunk, hozzájuk sokkal közelebb éreztem magam” (7. interjúalany)

6.4. PÉLDA „Ezen felül, amit én a kiküldetésem során úgy mond összeszedtem, az inkább egy technikai rész, az pedig az, hogy a világban hogyan terveznek. Tehát, hogy sokkal szélesebb látókörben tudok ezáltal itthon tervezni.” (10. interjúalany)

Forrás: saját szerkesztés

#### Kapcsolati tudás

A kulturális és a szervezet működéséhez kapcsolódó ismeretszerzés mellett többen utaltak az interjúkban a kapcsolati tudás szerepére (7. ábra). A nemzetközi tapasztalatot szerzett munkavállalók elmondásuk alapján jobban tudják, hogy kihez, mivel és hogyan érdemes fordulni a külföldi vállalategységnél, ami jelentősen megkönnyítheti az egységek közötti együttműködést. A kiküldetések során bővülő kapcsolatháló és a kialakult személyes ismeretségek miatt könnyebb a külföldi partnerek későbbi megkeresése is, akik nagyobb valószínűséggel és gyorsabban válaszolnak. A 8. interjúalany elmondása alapján ennek rendkívül fontos szerepe van egy-egy probléma megoldásában: „*elég tapasztalati iparág vagyunk, (...) és ha valami tapasztalati, akkor az, hogy ismersz sok-sok szakértőt, vagy tudod, kit kell felhívni egy adott problémával, az ugye sokat jelent.*”

7. ábra

Kapcsolati tudás – idézetgyűjtemény

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.1. PÉLDA „Nyilván nekem előnyt jelentett az előző év, tehát, hogy megismerkedtem ott is Németországban fejlesztőkkel, meg Ausztriában, tehát a régi kapcsolatbázisom, az mindig segített az új pozíciómnál is. (...) Sokszor van a mai napig az, hogy kollégák hozzám jönnek, hogy tudsz-e valakit éppen, aki ebben segíteni tudna. És igen, tehát ez abszolút segít, (...) hogyha az én ajánlásommal ír neki (...) akkor mondjuk vagy válaszol, vagy gyorsabban válaszol” (2. interjúalany) |
| 7.2. PÉLDA „Illetve amit még fontos tudni, hogy mi ilyen network alapon működünk. (...) És ez azt is jelenti, hogy én annak a [másik] networknek is a tagja voltam. (...) És hogy ezáltal konkrétan (...) egy ilyen információátadó egységként teljesen aktívan tudok működni...” (6. interjúalany)                                                                                                                                                                                            |
| 7.3. PÉLDA „A kapcsolatokat megosztottam kollégákkal, és ahogy négy-öt-hat ember kezdett a franciákkal együttműködni, akkor ők már még többlettudást behoztak. (...) Aztán olyan is volt, hogy meghívtunk kint megismert, vagy olyan kollégákat, akikkel kint szorosabb lett a viszonyom, meghívtuk ilyen egy-két napos képzésre ide Budapestre hozzánk.” (8. interjúalany)                                                                                                                    |
| 7.4. PÉLDA „Illetve a kinti kapcsolattartó is, aki engem végül is tanított, vele is egy jó viszonyban maradtunk, és akkor ő is mondta, hogy bármelyik kolléga, hogyha őt keresi közvetlen kérdéssel, akkor szívesen segít.” (9. interjúalany)                                                                                                                                                                                                                                                  |

Forrás: saját szerkesztés

Gondolkodásmód, szemlélet és attitűd

Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy a különféle tudástípusoknak az elmélyítése vagy elsajátítása hozzájárulhat a kiküldött munkavállalók perspektívájának szélesedéséhez az egyéni gondolkodásmód, a szemlélet és az attitűd alakulása által (8. ábra). Ezt külön kategóriaként kezeltük, mivel bár építkeznek a korábban említett elemekből, rendszerint kiemelten megjelentek a külföldön elsajátított ismeretekre, készségekre vonatkozó interjúkérdésre adott válaszokban. Voltak, akik kifejezetten a külföldi kollégák szemléletmódját szerették volna elsajátítani már a kiküldetés előtt is, míg mások a mobilitás hatására érezték, hogy jobban megértik a külföldről érkező menedzserek gondolkodásmódját, máshogy állnak hozzá bizonyos kérdésekhez, vagy integrálni tudták a kiküldetésben megismert szempontokat a saját szemléletmódjukba.

Az eredmények alapján a kiküldetések során az alkalmazottnak lehetőségük van az ismeretek és készségek számos típusát elsajátítani, amely hozzájárul személyes szakmai fejlődésükhöz, bővíti a vállalatról és a leánycégek kulturális közegéről szerzett ismereteiket, új kapcsolatokkal gazdagítja őket, és formálja gondolkodásmódjukat, attitűdjeiket. Ez a fejlődés vállalatuk számára is értékes lehet, és akár egy vezetői pozíciót is megalapozhat. Ahogy például az 5. interjúalany fogalmazott: „a kiküldetések szerepe nagyon fontos egy munkavállaló, és leginkább egy vezető a karrierútjában”. A 8. interjúalany szintén kiemelte, hogy cégénél és a régió belüli testvércégeknél is az a jellemző, hogy komolyabb felelősséggel

járó pozíciókban nagyrészt olyanok ülnek, akik megjártak valamilyen kiküldetést.

8. ábra

Gondolkodásmód, szemlélet, attitűd – idézetgyűjtemény

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.1. PÉLDA „És az, hogy már csak látod, hogy ők hogy állnak az adott kérdésekhez, hogy oldják ezeket meg. Már a te szemléletedet és a te hozzáállásodat is nagyban változtatják.” (7. interjúalany)                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8.2. PÉLDA „Megfontolási módszereket tanultunk egymástól, mint mérnök a mérnöktől, és akkor nyilván egyfajta látásmódot hozott az ember.” (9. interjúalany)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 8.3. PÉLDA „Én a szemléletmódot szerettem volna átvenni tőlük (...) Tehát hogy ők, hogy csinálják ezt, hogy gondolkodnak ebben a témában, mire figyelnek oda, szerintük mik a fontos dolgok, kik a stakeholderek, a fontos személyek, akikkel kapcsolatban vannak. (...) Ez a mindset-átvétel, erre csak akkor van lehetőség, ha tényleg így a mögötte lihegek, és figyelem, hogy ő, hogy dönt, mit dönt, miért dönt úgy, ahogy dönt. (11. interjúalany) |
| 8.4. PÉLDA „Azt vettem észre magamon, hogy több év külföld után valahogy könnyebben átgjön (...) a kérdés eredeti mondanivalója, vagy maga az eredeti kérdés, hogy mit akar hallani az a menedzser.” (12. interjúalany)                                                                                                                                                                                                                                  |

Forrás: saját szerkesztés

A kiküldetés során elsajátított tudás alkalmazhatósága, átadhatósága és hallgatóságossága

A tudástípusok kapcsán ismertetett példákhoz kapcsolódva ebben a fejezetben megvizsgáljuk, hogy a kiküldetés során szerzett tudás mennyiben bizonyult hasznosnak (alkalmazhatónak, vagy akár a kollégáknak átadhatónak) a magyarországi leányvállalatnál. Építve az elméleti keretben bemutatott fogalmakra, az eredményeket a tudás három jellemzőjéhez – az alkalmazhatósághoz, az átadhatósághoz és a hallgatóságossághoz – kapcsolódva mutatjuk be és elemezzük.

Alkalmazhatóság

A kiküldetésben megszerzett tudás hazai relevanciáját jól tükrözi, hogy a legtöbb munkavállaló nagyon fontosként vagy fontosként értékelte ezeknek az ismereteknek a szerepét a hazai leányvállalat szempontjából. „Itt vagyok most menedzserként, és emiatt az a tudás, amit ott megszereztem, (...) a mostani pozíciómban abszolút mindennapi feladat, tehát hogy teljesen hasznos” – vélekedett külföldön szerzett tudásáról a 4. interjúalany, aki agilis projektmenedzsment-metodológiákat és folyamatokat is hazahozott csapatához. A 11. interjúalany arról számolt be, hogy a kiküldetésben szerzett képességek segítettek abban, hogy jobban kezelje a fokozott stresszel járó helyzeteket. A 10. interjúalany a kiküldetései során megismert nemzetközi gyakorlatoknak köszönhetően tud szélesebb látókörben gondolkodni és gazdaságosabb szerkezeteket tervezni. A

8. interjúalany külföldön megismert kollégát hívott meg előadást tartani a magyarországi munkatársainak. A szakmai ismeretek mellett a tehát a kiküldetés során fejlesztett személyes és szociális készségek, kulturális-szervezeti ismeretek, kapcsolatok és gondolkodásmód is alkalmazhatók lehetnek a hazai kontextusban.

Azokban az esetekben, amikor a munkavállalók kevésbé értékelték fontosnak a leányvállalatok számára a kiküldetésben megszerzett tudást, többször az állt a háttérben, hogy a külföldön végzett tevékenységi terület nem létezett a hazai cégnél, vagy a hazatérő munkavállaló olyan pozícióban kezdett dolgozni, amely gyökeresen eltért a kiküldetésben végzett tevékenységtől. „*A munka, amit kint csináltam, nagyon-nagyon területspecifikus*” – fogalmazta meg az 1. interjúalany. A tudástranszfer kontextusából fakadó tényezők szintén csökkenthetik a kiküldetés során megszerzett tudás hazai alkalmazhatóságát. Az egyik meghatározó körülmény az a kulturális, gazdasági és szabályozási környezet, amelyben az tudás relevánsnak számít. A 6. interjúalany például kiemelte, hogy mivel a HR szempontjából meghatározó a helyi munkajog, bizonyos folyamatok jelentősen eltérnek az országokban. A 10. interjúalany szerint a piaci környezet és a helyi ipari gyakorlat is negatívan befolyásolhatja a tudás alkalmazhatóságát. Bizonyos külföldön alkalmazott megoldások azért nem valósíthatók meg a hazai környezetben, mert nem érhetők el ugyanazok a termékek vagy eszközök: „*tehát alapvetően beépíthető lenne, olyan akadálya nincsen, de mégis a piac a legmeghatározóbb a mi munkánkban, hogy mi az, amit ténylegesen meg tudsz valósítani (...) egy magyar piaci környezetben.*”

A kiküldetésben elsajátítható tudástípusok mindegyike esetében találtunk példát a hazai leányvállalatok kontextusában történő alkalmazásra (4.2.; 4.3.; 5.2.; 6.1.; 7.1.; 7.2. példák és a 8 ábra példái). A kulturális vagy szervezeti ismeretek esetében ugyanakkor az alkalmazhatóság attól függ, hogy a munkavállaló küldő és célországa, valamint küldő és fogadó vállalategysége mennyiben hasonlít vagy tér el egymástól a kulturális, gazdasági és szabályozási környezet (társadalmi közeg), valamint a szervezeti kultúra, struktúra, infrastruktúra és folyamatok (szervezeti környezet) tekintetében. Ezeknél az elemeknél a tudástranszfer kontextusa, mint tényező meghatározó szereppel bír.

### Átadhatóság

A kiküldetés során megszerzett tudást az interjúalanyok nemcsak alkalmazni tudják hazatérésüket követően, hanem akár a magyarországi leányvállalatnál dolgozó kollégáiknak is átadhatják. A 3. interjúalany például észrevette, hogy sok kolléga küzd egy rendszeresen felmerülő problémával, amelyet ő már megtanult kezelni a kiküldetésben elvégzett tanfolyamain. Némi menedzseri nyomásra összerakott és rendszeresen megtartott egy gyorstalpaló képzést az érdeklődő kollégáknak. Hasonló esetről számolt be az 1. interjúalany is, aki kiküldetése során szembesült egy új technológia jelentőségével, és többször hazalátogatott előadást tartani olyan csapatoknak, amelyek azóta érintetté váltak. Az anyavállalatnál

töltött kiküldetése során a 8. interjúalany rálátott a cég leányvállalatainak termékportfóliójára, így olyan technológiákat ismerhetett meg, amelyek közül később többet a magyar leányvállalat is bevezetett. Több új szoftver kezelését megtanította magyarországi kollégáinak is, akik a mai napig használja azokat.

Ahogy a 4. ábra példái mutatják, szakmai ismeretek és készségek esetében gyakran számoltak be tudásátadásról a kutatásban részt vevő munkavállalók. Volt példa közvetlen tudásátadásra a kontextuális ismeretek (6.1. példa), valamint a kapcsolati tudás (7.1. és 7.3. példák) típusai esetében is. Az 5. interjúalany a külföldi vállalat kulturális háttere és helyi szervezeti működése kapcsán is osztott meg ismereteket hazatérése után, a 8. interjúalany pedig kapcsolati tudását sem tartotta meg magának. A 12. interjúalany külföldön tartózkodása alatt ismert meg egy olyan rendszert, amelyet később a hazai leányvállalatnál is bevezettek. Nemcsak ő maga tudta könnyen alkalmazni, hanem kollégáinak is segítségére volt a rendszer elsajátításában. A személyes és szociális készségek, valamint a kiküldetés során formálódó gondolkodásmódok és attitűdök kapcsán ugyanakkor ritkán számoltak be közvetlen tudásátadásáról az interjúalanyok. Néhányan arra is felhívták a figyelmet, hogy bár a külföldön szerzett tapasztalatok egy jelentős része alkalmazható és jól beépíthető a saját munkába a kiküldetést követően is, ezek mások számára nem feltétlenül hozzáférhetők. Ennek a szakirodalom alapján az lehet az oka, hogy a magasabb rendű, többféle ismeretből, képességből, attitűdből és tapasztalatból összeálló komplex tudás (például a kompetencia, Sólyom & Fenyes, 2021) nehezen kódolható vagy bemutatható, így az átadása is komoly kihívást jelent.

### Hallgatólagosság

A szakirodalom alapján a tacit tudás jellemzője, hogy mélyen gyökerezik az egyén személyes tapasztalataiban és az adott kontextusban, ezért nehezen, vagy egyáltalán nem kodifikálható. Az interjúk során több esetben felmerült, hogy bizonyos, kiküldetésben megszerzett tudástípusokat nagyon nehéz „megfogni” és átadni. Ezek a tapasztalatok az adott tudás tacit jellegéből következnek. Az 5. interjúalany például üvegfalaként írta le azt a jelenséget, amelyet a külföldi kollégákkal való együttműködés kapcsán tapasztalt kiküldetése előtt, mivel úgy érezte, hiába szoros a munkakapcsolat, „*lehetetlenség egy-két dolgot átadni, amíg az ember nem tapasztalja meg személyesen*”. Azt is kiemelte, hogy sok esetben az a tudás, amelyet kiküldetése során megszerzett (például a vezetők gondolkodásmódjának megértése), szinte láthatatlan. A 6. interjúalany a növekvő önbizalma kapcsán említette, hogy szerinte az rendkívül fontos a szakmai fejlődése szempontjából, ugyanakkor „*kevésbé kézzelfogható*”. A kiküldetésben megtanulható, elmélyíthető személyes készségek és ismeretek, illetve a gondolkodás, az egyéni perspektíva változásában megnyilvánuló új szemléletmódok az interjúk alapján sokszor hallgatólagosak és ezért nehezen (vagy egyáltalán nem) átadható tudástípusok. Ez arra is rávilágít, hogy mennyire fontos szerepe van a kiküldetésnek a munkavállalók személyes fejlődése szempontjából.

A kiküldetés alatt ugyanakkor nem csak hallgatólagos tudás elsajátítása történik. Több alany esetében kifejezetten egy technológia vagy felelősségi kör hazai átvételének az elősegítése volt a feladat. A 10. interjúalany szerint a technológiatranszferre irányuló kiküldetéseknel egyértelmű, hogy hazaérkezés után tréningeket kell tartania az adott kollégának, és a szervezetnek is támogatnia kell a tudás sikeres hazai adaptálását. Tőle például egy „memó” megírását kérték korábbi cégénél, melyben összefoglalja azokat a tapasztalatokat, amelyek itthon is hasznosíthatók lehetnek. A 11. interjúalanytól szintén kérték, hogy dokumentálja a hazai leányvállalt által átveendő folyamatot a kiküldetése során. A 9. interjúalany pedig egy segédletet írt a külföldön elsajátított módszerekről, amely jelenleg is elérhető a cég könyvtárában: *„ha én már nem is dolgoznék itt, de kapnának ilyen munkát, akkor az alapján el tudnának indulni.”*

A kiküldetésben elsajátított szakmai tudás dokumentálásán keresztül tehát segíthető ezek hazai átadása, és az interjúalanyok tapasztalatai azt is megerősítik, hogy a kiküldetést megírt munkavállalók az explicit és a tacit tudás transzferjében is közreműködhetnek (Harzing et al., 2016). Tacit tudás esetében ugyanakkor a kodifikálás kevésbé (vagy egyáltalán nem) megvalósítható, és az adott ismeret első sorban a kiküldetésből hazatérő munkavállaló sajátja lesz.

## Következtetések

Összességében elmondható, hogy a kiküldetésben részt vevő munkavállalók bővíthetik szakmai ismereteiket és készségeiket, személyes és szociális készségeiket, kontextuális ismereteiket, valamint kapcsolati tudásukat, miközben sok esetben gondolkodásmódjuk és attitűdjük is változik a külföldön töltött idő hatására. Riusala és Smale (2007) kutatásával összecseng, hogy ezek az ismeretek nem feltétlenül csak a saját szakterülethez kapcsolódtak. Az interjúalanyok beszámolóit szerint a különféle tudástípusok közül többet hazatérésük után a magyarországi leányvállalatnál is tudtak kamatoztatni, az egyes tudástípusok itthoni alkalmazhatósága és átadhatósága ugyanakkor több tényező függvénye.

A kiküldetés során szerzett tudás egy részét a hazai környezetben is sikeresen tudták alkalmazni a kutatásban részt vevő munkavállalók. A szakirodalommal (Lazarova & Tarique, 2005; Oddou et al., 2009) összhangban az alkalmazhatóság szempontjából akadályozó tényező, ha a kiküldetés alatti feladatkör eltér a hazaérkezést követő munkakörtől. Emellett szintén akadály, ha a tudásátadás kontextusa kedvezőtlen az eltérő kulturális, helyi szabályozási és piaci viszonyok vagy az eltérő szervezeti környezet következtében, ebben az esetben a kiküldetésben elsajátított kulturális és szervezeti ismeretek korlátozottan alkalmazhatók. A helyi szabályozási keretek különbözőségének hatásai a HR-területen és az építőipar kapcsán is megjelentek az interjúkban. Az építőiparban tevékenykedő „C” vállalat munkavállalóinak tapasztalatai szerint a szektorban a piac helyi működése (a beszállítók, az elérhető anyagok és gépek,

a megrendelői kör elvárása) rendkívül meghatározó az alkalmazhatóság szempontjából.

Az interjúalanyok több esetben beszámoltak arról is, hogy a kiküldetésben megszerzett szakmai ismereteket és képességeket, kulturális és szervezeti ismereteket és kapcsolati tudást meg tudták osztani kollégáikkal a hazatérés után. A külföldön megszerzett tudás egy része tehát át is adható a hazai leányvállalatnál, ugyanakkor bizonyos tacit elemekből felépülő, összetett tudástípusokat (személyes és szociális készségek, gondolkodásmód, szemlélet és attitűd) első sorban maguk a kiküldöttek képesek hasznosítani. Emellett a kutatásban részt vevő magyar munkavállalók tapasztalatai is arra utalnak, hogy a tudás hallgatólagossága meghatározó hatással van a transzfer nehézségére. A kiküldetésben elsajátítható tudás egy része olyan tacit tudás, amely a hazatérés után is gazdagítja az adott alkalmazott tevékenységét, és ezáltal a hazai leányvállalatot is. Ezek átadása ugyanakkor nehezebben kivitelezhető, szemben azokkal az explicit tudástípusokkal, amelyek dokumentáció, segédletek, előadások, esetleg informális beszélgetések által jó eséllyel át is adhatók az erre nyitott kollégáknak. A mélyen az egyének megszerzett tapasztalataiban gyökerező tacit tudás első sorban az adott munkavállaló számára lesz tartós és jól alkalmazható. A szakirodalom alapján (Lazarova & Tarique, 2005; Sólyom & Fenyvesi, 2021) ugyanakkor a támogató szervezeti kultúra és a tudásátadás lehetőségeinek megteremtésével, a tapasztalatok megosztásának ösztönzésével a tacit tudás terjedése is elősegíthető.

Az eredmények alapján a kiküldetést megírt munkavállalóknak a magyar leányvállalatok esetében is fontos szerepük van a vállalatban belüli tudásátadásban egyfelől a külföldön elsajátított ismeretek és készségek hazai kontextusban történő alkalmazása, másfelől az átadható tudás kollégákkal való megosztása által. Ezek a munkavállalók képesek elősegíteni a hatékony technológiák, termékek és folyamatok hazai kontextusba történő transzferjét, és hozzájárulnak a különböző egységek közötti együttműködések erősítéséhez is. Arra is képesek, hogy a személyes kapcsolatok kiépítésén keresztül gyorsítsák a közös együttműködések, és hidat képezzenek a szervezetek között („boundary spanning” – Reiche, 2011). A kiküldetéseknek fontos szerepe van a munkavállalók személyiségének és gondolkodásának fejlődése szempontjából is, és meghatározók a vezetők szakmai fejlődésében. Végül érdemes kiemelni, hogy bár a koronavírus-járvány kapcsán több interjúban is előkerült a kiküldetések (hol inkább ideiglenes, hol tartósabbnak tűnő) leépülése és ezzel párhuzamosan a virtuális csatornák felértékelődése, több interjúalany között konszenzus volt arról, hogy rendkívül fontos szerepe van a kiküldetések hagyományos módon történő megvalósulásának. Ez illeszkedik Scherrer és munkatársai (2020) kutatásának eredményeihez, akik szerint a tudástranszfer szempontjából a személyes interakció szerepe meghatározóbb, mint az alkalmazott információs rendszerek vagy akár a transzferben résztvevők előzetes tárgyi tudása.

## Limitációk és további kutatási irányok

A kutatás korlátai között említhető, hogy a résztvevők kiküldetése óta eltelt idő és a kiküldetések hosszának eltérései hatással lehettek az eredményekre. Előfordulhat, hogy egyes interjúalanyok kevésbé emlékeztek bizonyos részletekre, a hosszabb időt külföldön töltők pedig több tacit és komplex tudással gazdagodtak. A korlátok között említhető a minta kis elemszáma is. A témát a jövőben nagyobb és a demográfiai arányok szempontjából kiegyensúlyozottabb populáción, több vállalat és üzleti terület bevonásával is érdemes megvizsgálni annak érdekében, hogy alaposabb képet kapjunk egyfelől a kiküldetések szerepéről a magyar cégek kontextusában, másfelől a magyar kiküldöttek tapasztalatairól és tudásmegosztási stratégiáiról. A kvalitatív módszereket érdemes kiegészíteni kvantitatív adatgyűjtéssel és elemzéssel a teljesebb kép érdekében. Kutatásunkban emellett csupán a kiküldött munkavállalók tapasztalatain és szemszögén keresztül vizsgáltuk a tudástranszfer tényezőit, ami szintén korlátként azonosítható. A téma mélyebb és sokoldalúbb áttekintéséhez érdemes egyfelől a szervezeti perspektívát és a tudásátvevő (szervezeti egység) tapasztalatait is megvizsgálni, például stratégiai dokumentumok elemzésén, a kiküldetések menedzselésére rálátó vezetői/HR-vezetői interjúkon és a munkatársakat bevonó fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon keresztül.

A kutatásban részt vevő munkavállalók kiküldetésének körülményei elég változatosak voltak, így a jövőben ezen a téren érdemes szűkíteni, és egy-egy specifikusabb kiküldetési típusra (pl. technológiatranszfer) fókuszálni. Az eredmények alapján a tudástranszfer körülményei meglehetősen iparág-specifikusak (jelen kutatásban ez „C” és „D” vállalat esetében volt leginkább tetten érhető), így akár az egyes szektorokban, például az építőiparban megvalósuló tudásmenedzsment-megoldásokat is érdemes célzottan vizsgálni. Mivel a tudástranszfert meghatározó tényezők számba vétele az őket foglalkoztató hazai leányvállalatok számára is fontos a kiküldetések tervezése szempontjából, az egyes tényezők közötti kapcsolatok alaposabb feltárása szintén további kutatások fókuszja lehet. Végül, mivel a kiküldetéssel járó összes pozitívum ellenére többen is felhívták a figyelmet az interjúk során a költségek szerepére, érdemes kutatni, hogy hogyan lehet jobban összehangolni a kiküldetés céljait, hosszát és módját (fizikai vagy virtuális), illetve a transzferálandó tudás típusát és jellemzőit. Bízunk benne, hogy tanulmányunk hozzájárulhat a téma további, nagyobb mintás és fókuszált kutatásainak megvalósításához.

## Felhasznált irodalom

- Amir, S., Okimoto, T.G., & Moeller, M. (2020). Informal repatriate knowledge transfer: a qualitative analysis of Malaysian corporate executives. *Journal of Global Mobility*, 8(1), 107–140. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2019-0043>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (6. átdolgozott kiadás). Balassi Kiadó.
- Baksa, M., & Báder, N. (2020). A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei: Egy szervezeti tudáshálózat elemzése. *Vezetéstudomány*, 51(1), 32–45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.03>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berthoin Antal, A. (2000). Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers. *Journal of General Management*, 26(2), 32–51. <https://doi.org/10.1177/030630700002600203>
- Berthoin Antal, A. (2001). Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62–84. <https://doi.org/10.1177/030630700102600405>
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145–168. [https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200101/02\)43:1<145::AID-TIE9>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<145::AID-TIE9>3.0.CO;2-7)
- Bonache, J., & Zárraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09585190701763743>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127–141. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.001>
- Chang, Y., Gong, Y., & Peng, M.W. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 927–948. <https://www.jstor.org/stable/23317620>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (2001). *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó.
- Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Guo, Y., & Rammald, H.G. (2022). Knowledge worker mobility and knowledge management in MNEs: A bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Business Research*, 142, 464–475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.056>

- Garaj, E. (2005). A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában. *Vezetéstudomány*, 36(12), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.12.01>
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Harangozó, T. (2007). Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. *Vezetéstudomány*, 38(12), 18-34. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.12.02>
- Harzing, A.W., Pudelko, M., & Reiche, B.S. (2016). The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Human Resource Management*, 55(4), 679-695. <https://doi.org/10.1002/hrm.21681>
- Hocking, J.B., Brown, M., & Harzing, A.W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-586. <https://doi.org/10.1080/0958519042000181269>
- Kane, A.A., & Rink, F (2020). Personnel Movement as a Mechanism for Learning in Organizations and Teams. In Argote, L., & Levine, J. M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (pp. 355-364). Oxford Univ. Press.
- Kapás, J. (1999) A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 30(6), 2-11. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5111/1/VT\\_1999n6p2.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5111/1/VT_1999n6p2.pdf)
- Klimkó, G. (2001). A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány*, 32(4), 14-20. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4895/1/VT\\_2001n4p14.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4895/1/VT_2001n4p14.pdf)
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.004>
- Lukács, A., & Dorner, H. (2019). Nemzetközi tudásmenedzsment modellek összehasonlító elemzése. *Neveléstudomány*, 7(3-4), 25-44. <https://doi.org/10.21549/NTNY.27.2019.3.2>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *AISHE-J*, 9, 3351-33514. <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Mäkelä, K., & Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 48(4), 591-613. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20300>
- Martins, D. (2013). Expatriates' influence on knowledge sharing: An empirical study with international Portuguese companies (Conference Paper). In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, Volume 1* (pp. 421-428). Porto.
- Minbaeva, D.B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144. <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>
- Minbaeva, D.B., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6), 663-679. <https://doi.org/10.1108/01425450410562236>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Oddou, G., Osland, J.S., & Blakeney, R.N. (2009). Repatriating Knowledge: Variables Influencing the "Transfer" Process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181-199. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400402>
- Reiche, B.S. (2011). Knowledge transfer in multinationals: The role of inpatriates' boundary spanning. *Human Resource Management*, 50(3), 365-389. <https://doi.org/10.1002/hrm.20423>
- Riusala, K., & Smale, A. (2007). Predicting Stickiness Factors in the International Transfer of Knowledge through Expatriates. *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 16-43. <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825370301>
- Sápiné Duduk, I. (2013). A tacit tudás jelentősége a globalizált vállalati kultúrában. *Competitio*, 12(2), 5-20. <https://doi.org/10.21845/comp/2013/2/6>
- Scherrer, M., Deflorin, P., Szász, L., Rácz, B.G., Cardoso, I.R., & Fábián, I. (2020). Prerequisites for a beneficial knowledge transfer between manufacturing plants. *Vezetéstudomány*, 51(11), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.01>
- Sólyom A., & Fenyvesi É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök. *Vezetéstudomány*, 52(10), 57-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
- Spencer, L., Ritchie, J., & O'Connor, W., Morrell, G., & Ormston, R. (2014). Analysis: Principles and Processes. In Ritchie, J., Lewis, J.; McNaughton Nicholls, C.; & Ormston, R. (Szerk.), *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 269-293). SAGE Publications Ltd.
- Sümeginé Dobrai, K. (2002). Tudástranszfer nemzetközi vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 33(5), 22-29. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4744/1/VT\\_2002n5p22.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4744/1/VT_2002n5p22.pdf)
- Szeleczi, Z. (1999). A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány*, 30(12), 22-30. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5172/1/VT\\_1999n12p22.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5172/1/VT_1999n12p22.pdf)
- Szulanski, G., & Lee, S. (2020). Knowledge Transfer Barriers, Methods, and Timing of Methods. In Argote, L., & Levine, J.M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (pp. 365-386). Oxford Univ. Press.

# A HALLGATÓI JELENTKEZÉSI SZÁMOK MÖGÖTT MEGHÚZÓDÓ INDOKOK VIZSGÁLATA A FELSŐOKTATÁSI SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG TÜKRÉBEN

## EXAMINATION OF REASONS BEHIND STUDENT ENROLMENT NUMBERS IN LIGHT OF HIGHER EDUCATION SERVICE

A felsőoktatás napjainkban számos kihívással szembesül, amelyek közül az egyik legjelentősebb a hallgatói létszám változása a különböző képzési területeken. A vizsgált egyetemen a szakirányú továbbképzésekre jelentkezők száma emelkedett, míg a mesterképzések iránti érdeklődés csökkent a COVID-19-et követő időszakban. A kutatás célja az volt, hogy kimondottan a szolgáltatásminőség dimenziók vizsgálatán keresztül tárja fel a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karán a szakirányú továbbképzések iránti megnövekedett érdeklődés és a mesterképzések alacsonyabb jelentkezési száma mögött meghúzódó okokat. Kvalitatív fókuszcsoportos megkérdezések alapján, valamint a SERVQUAL-módszer alkalmazásával kérdőíves felmérést végeztek a szerzők. Az eredmények arra utalnak, hogy a szakirányú továbbképzések iránti érdeklődés főként a konkrét munkaerőpiaci igényekhez kapcsolódik, míg a mesterképzések esetében inkább a látókör szélesítése és a tudásbővítés a fő motiváció. Mindkét csoport esetében magasabbak voltak az elvárások az észlelt szolgáltatásminőségénél, ami számos fejlesztési javaslatot vet fel az egyetemi kar számára.

**Kulcsszavak:** felsőoktatás, fókuszcsoport, SERVQUAL, szolgáltatásminőség

Higher education faces numerous challenges, one of the most significant being the changes in student numbers across various fields of study. At the examined university, the number of applicants for postgraduate programs increased, while interest in master's programs declined in the post-COVID-19 period. The aim of the research was to explore the reasons behind the increased interest in postgraduate programs and the lower number of applications for master's programs at the Faculty of Economics and Business Administration with a specific focus on the perceived higher education service quality. Based on qualitative focus group discussions and the SERVQUAL method, a survey was conducted. The results suggest that interest in postgraduate programs is primarily linked to specific labour market demands, while applicants for master's programs are more focused on broadening their horizons and expanding knowledge. In both groups, expectations exceeded perceived service quality, raising several developmental directions for the faculty.

**Keywords:** higher education, focus group, SERVQUAL, service quality

### 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. Kéri Anita<sup>a</sup> (keri.anita@eco.u-szeged.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Berki Boglárka<sup>a</sup> (mereine@eco.u-szeged.hu) egyetemi adjunktus

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

A cikk beérkezett: 2024. 06. 25-én, javítva: 2024. 09. 23-án, 2024. 11. 07-én és 2024. 11. 10-én, elfogadva: 2024. 11. 10-én. The article was received: 25. 06. 2024, revised: 23. 09. 2024, 07. 11. 2024 and 10. 11. 2024, accepted: 10. 11. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A felsőoktatás intézményei világszerte folyamatosan alkalmazkodnak a változó társadalmi és gazdasági környezethez (Hrubos, 2024). A felsőoktatás versenyképessége már régóta releváns téma mind a hazai, mind az európai felsőoktatási intézmények vonatkozásában (Barakonyi, 2010). A versenyképesség összetevői között kiemelkedően fontos a munkaerőpiaci igényekkel való összhang, az oktatás és a kapcsolódó feladatok minősége, amelynek minőségére a hallgatók véleményei alapján is következtethetünk (ez különösen releváns lehet a szakirányú továbbképzések esetében, ahol a hallgatók jelentős része már komoly munkatapasztalattal rendelkezik). Ezeknek a tényezőknek az egyik legfontosabb indikátora a hallgatói jelentkezések száma és összetétele (Fazlul et al., 2023). Az elmúlt években számos transzformáció (pl. COVID-19, digitalizáció, költségtérítés) hatást gyakorolt a felsőoktatási intézmények működésére (Msosa, 2021; Szabó et al., 2022), melyek következtében számos egyetemen változások figyelhetők meg a különböző képzési típusok iránti érdeklődésben.

A hallgatói létszámok az elmúlt évtizedekben folyamatos növekedést mutattak világszerte, hiszen a felsőoktatás saját piacosodásával és a globalizációval egyre szélesebb társadalmi rétegek számára vált elérhetővé (UNESCO, 2024). Ugyanakkor hazánkban sajátos tendenciaként figyelhető meg a magyar hallgatók létszámának csökkenése, mely főképp demográfiai okoknak (csökkenő népességszám) tudható be (Berács et al., 2014). A 2023/2024-es tanévben először láthattunk nagyobb méretű fellendülést a hallgatók létszámában, ám ez épphogy meghaladja a tíz évvel korábbi számokat (KSH, 2024).

A Bologna-folyamat egyik velejárójaként értelmezhető, hogy az alapszakot elvégző hallgatók közül nem minden végzett folytatja tanulmányait további képzésen, hiszen a hazai munkaerőpiac azonnal állást kínál a szakterületén alapszakos diplomával rendelkezők többségének (Polónyi, 2023) (kimondottan igaz ez a közgazdászok képzésére). Ebből kifolyólag a hallgatói létszámok kimondottan érdekesen alakulhatnak a mester- és a szakirányú továbbképzések esetén. Amíg országosan sem az alapszakos, sem a mester- és szakirányú továbbképzések felvett hallgatóinak létszáma nem mutat meglepő változásokat (KSH, 2024), addig ugyanezeket a számokat intézményenként, karonként és képzésenként megvizsgálva eltérő eredményekre bukkanhatunk, melyek a gyakorlati szakemberek és felsőoktatás-kutatók érdeklődését is felkelthetik.

Számos indoka lehet annak, hogy a mester- és felsőoktatási szakképzésekbe beiratkozó hallgatók száma intézményenként és képzésenként az általános tendenciákkal ellentétben változik. Jelen tanulmány kimonddottan a szolgáltatásminőség tényezőinek feltárásával, a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának példáján keresztül igyekszik választ találni az említett képzések hallgatói létszámának ingadozására és a hazai adatokkal való ellentétes tendenciákra. A kutatás során kvalitatív fókuszcsoporthoz megkérdezések, valamint a SERVQUAL-módszerrel végzett kérdőíves felmérés eredményeit elemezzük, hogy átfogó képet kapjunk a hallgatói

elvárásokról és az észlelt szolgáltatásminőségről. A felsőoktatás minőségfejlesztése céljából (különösen, ha az piaci alapon működik) kiemelt fontosságú a keresletalapú szemlélet, amely nagyban alapul a fogyasztói (hallgatói minőségérzet) (Surman & Szabó, 2010).

A fentiek alapján jelen kutatás átfogó célja tehát, hogy feltárja a felvételt nyert hallgatók létszámának ingadozása mögötti lehetséges tényezőket kimondottan a felsőoktatási szolgáltatásminőség értékelése tükrében. A kutatás a már beiratkozott hallgatók véleményét méri fel a vizsgált intézményben annak érdekében, hogy a hallgatói igényekre racionális keretek között reagálva, a szóban forgó képzések vonzereje hosszú távon növelhető legyen, így kialakítva egy stabil jelentkezői létszámot, és biztosítva a képzések hosszú távú fenntarthatóságát.

A tanulmány következő részében elsőnek a magyarországi felsőoktatási kontextust tekintjük át a releváns szakirodalmak bemutatásával. Ezt követően kitérünk a szolgáltatásminőség mérésének elméleti és módszertani vonatkozásaira, különös tekintettel a felsőoktatásra, azon belül is a mester- és szakirányú továbbképzésekhez kapcsolódó tényezőkre. Ezt követően a tanulmány módszertani kontextusának ismertetése történik, végül kvalitatív és kvantitatív eredményeink bemutatása következik. Tanulmányunkat ezek összegzésével és következtetéseinkkel zárjuk.

## Szakirodalmi áttekintés

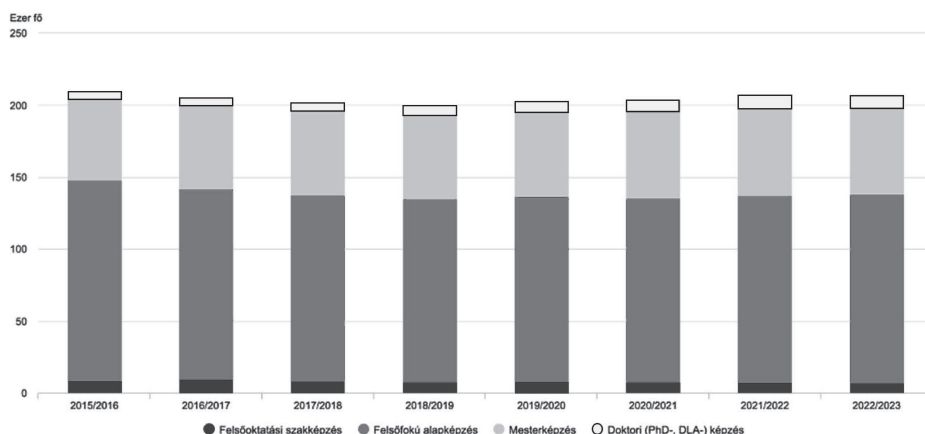
### Magyarországi felsőoktatási kontextus

Magyarországon 2005 óta folyik kétféleképp felsőoktatási képzés, amely az 1993. évi felsőoktatási törvény módosításának következményeként valósult meg. Alapvetően a gazdasági, társadalmi (elsősorban munkaerőpiaci) versenyképesség felsőoktatással való összehangolása és az uniós országok oktatási rendszeréhez való alkalmazkodás tették indokolttá a felsőoktatási rendszer átalakítását, amelynek eredményei a mai napig vita tárgyát képezik (Polónyi, 2015a, 2023).

Jelen kutatás szempontjából a mester- és szakirányú továbbképzések a kiemelt jelentőségűek, hiszen ezek képezik a vizsgálódás központi elemeit, így a következőkben áttekintjük a két képzési szintre vonatkozó releváns hazai statisztikákat, hogy kontextust biztosítsunk primer kutatásunk számára. A mesterképzésben részt vevő hallgatók száma mérsékelt emelkedést mutat az elmúlt években. A 2015/2016-os tanévhez képest a 2023/2024-es tanévben kicsivel több, mint háromezzerrel több hallgató vesz részt mesterképzésben (1. ábra).

A képzési terület megoszlása szerint eltérő mértékben változott a hallgatók száma a két időszak összevetésénél. Például a társadalomtudományok (2,8 százalékos növekedés) és az informatika (6 százalékos növekedés) területén jelentős növekedés látszik, viszont voltak képzési területek, ahol markáns csökkenés tapasztalható (például a műszaki tudományok területén 7,1 százalékos). Vizsgálatunk fókuszában az SZTE Gazdaságtudományi Kara áll, tehát releváns hazai adat, hogy a gazdaságtudományok területén mérsékelt növekedés tapasztalható a 2015/2016-os

1. ábra  
A felsőoktatási intézmények nappali képzésein tanuló hallgatók számának alakulása

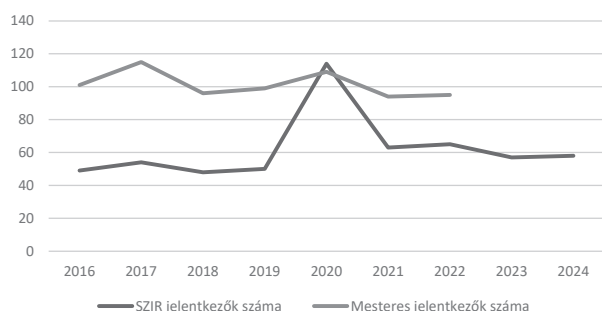


\* A felsőfokú alapképzésben szerepelnek a főiskolai képzésben résztvevők, a mesterképzésben pedig az egyetemi és az osztatlan képzésben résztvevők adatai is.

Forrás: KSH Oktatási adatok (2023) alapján saját szerkesztés

tanévhez képest (1,1 százalék) (KSH Oktatási adatok, 2023). Ugyanakkor az SZTE GTK-s intézményi adataink ennek ellenkezőjéről tesznek tanúbizonyságot, hiszen csökkenést tapasztaltunk a mesterképzésre való beiratkozások számában (2. ábra).

2. ábra  
Az SZTE GTK vizsgált képzéseire jelentkezők számának alakulása



Forrás: SZTE GTK Tanulmányi Osztály (2024) alapján saját szerkesztés

A szakirányú továbbképzések alatt olyan posztgraduális, vagyis alapszakos vagy osztatlan képzésben szerzett diplomára épülő tanulmányokat értünk, melyek bizonyos szakirányú tudással egészítik ki a hallgatók által tanultakat (pl. orvos-közgazdász, mérnök-közgazdász képzések). E képzések esetében elmondható, hogy amíg a fejlett országokban jelentősen felértékelődtek (Polónyi, 2015b), Magyarország esetében jelentős visszaesés tapasztalható az elmúlt tíz évben. A szakirányú továbbképzésre jelentkezők száma például 2010 és 2020 között lényegében megfeleződött. A gazdaságtudományok területén is némi visszaesés tapasztalható, de még mindig ez tekinthető a legnépszerűbb szakirányú továbbképzési területnek a felvételizők száma alapján (KSH Oktatási adatok, Felvi.hu statisztika). Szintén érdekes megfigyelés, hogy az SZTE GTK szakirányú továbbképzéseinek fellendülést

tapasztalunk a beiratkozott hallgatók létszámában, mely ismételtén az általános tendenciákkal ellentétes mintázatot mutat (2. ábra).

A kapcsolódó elemzések rávilágítottak arra, hogy a fent említett hazai tendenciák és számok elsősorban az oktatáspolitikai eredményei (finanszírozott képzéskeretszámok alakulása, felvételi ponthatárok, képzésváltozások) (Polónyi, 2023), mégis érdemes lehet egy keresletalapú szemlélet kialakítása, főleg olyan esetben, amikor egy intézmény esetében jelentős eltéréseket tapasztalunk a felsőoktatáshoz kapcsolódó trendekhez képest. Ehhez elengedhetetlen a hallgatók igényeinek és a felsőoktatási szolgáltatásminőség megítélésének rendszeres monitorozása.

## Szolgáltatásminőség-mérések a felsőoktatásban

A felsőoktatást a marketingszemlélet szolgáltatásként értelmezi (Veres, 2021), mely korábban a költségvetési közszolgáltatások kategóriájába volt illeszthető (Hetesi & Veres, 2016), napjainkra azonban kormányzati döntések hatására multiszektoralis jelenségekkel váltak ezek az intézmények, ugyanis nonprofit szervezetként is működhetnek úgy (Zsalkó & Kovács, 2022), hogy java rész továbbra is állami támogatásokból tartják fenn magukat. A működési változások ellenére kijelenthető, hogy a felsőoktatási intézmények olyan szolgáltatásokat nyújtanak a hallgatóik felé, melyek a klasszikus szolgáltatáselemekkel bírnak, ez alapján vonatkoztatható rájuk a HIPI-elv és a 7P modelljének szolgáltatások fogyasztói kockázatészlelésének csökkentésére létrehozott elemei is.

A szolgáltatások minőségének mérésére számos eszköz áll rendelkezésünkre. Kvantitatív felmérések közül az egyik legmeghatározóbb a SERVQUAL-skála, ami a fogyasztók által észlelt szolgáltatásminőségnek és az elvárásoknak a különbségét méri öt dimenzió mentén, melyek a fizikai környezet, a megbízhatóság, a reagálóképesség, a kompetencia és az empátia. A skála összesen 22 Likert-skálás állításra támaszkodik, mellyel kétszer (elvárások és észlelt minőség) mér (Parasuraman et al., 1991). A SERVQUAL-skálával kapcsolatban felmerült kritikák, miszerint szükségtelen a dupla skálán való mérés, hiszen az elvárások – amennyiben skálán kérdezik le őket – magasabbnak mutatkoznak, mint az észlelt minőség, újabb skálaváltozatokat születtek. A kritikák hatására született a SERVPERF-mérőeszköz (Cronin & Taylor, 1992) amely a korábbi öt dimenzió mentén már csupán az észlelt minőséget méri és szükségtelennek tartja az elvárások vizsgálatát. A dimenziók kérdésköre a mai napig vitatott pont a szakirodalomban (Kenesei, 2017).

A felsőoktatási szolgáltatásminőség-mérésekben is elterjedtek a skálaadaptációk. A SERVQUAL-módszerrel

számos tanulmány igyekezett mérni a szolgáltatás fizikai elemeit, a megbízhatóságot, a reagálóképességet, a kompetenciát és empátiát, ám ezek a modellek részben eltérő dimenziók mentén vizsgálták a szolgáltatásminőség szintjeit (Surman, 2021). A skálának számos verziója látott napvilágot, melyek egy adott országra (Jager & Gbadamosi, 2013), vagy speciális kulturális dimenziókra (EDUQUAL) (Tsiligiris et al., 2022) vonatkoztak. A felsőoktatási kutatásokban is megjelentek azok a fenn tartások, melyek az általános szolgáltatásminőség szakirodalmába is begyűrtek, így a SERVQUAL mellett a SERVPERF-skála felsőoktatásban történő alkalmazása is elterjedt, kimondottan az észlelt minőségre fókuszálva, elhagyva az elvárások mérését (Negricea et al., 2014). Az egyik szélesebb körben alkalmazott adaptáció a felsőoktatásban a HedPERF-skála, mely a teljes felsőoktatási szolgáltatáskörnyezettel kapcsolatos minőségmérésre koncentrál. Hat dimenzió mentén, 41 állítás segítségével méri a szolgáltatás minőségét, melyek a nem akadémiai és akadémiai tényezők, a hírnév, az elérhetőség, az oktatási programokkal kapcsolatos tényezők és a megértés (Abdullah, 2006; Mekic & Mekic, 2016). Nem kizárólag helyi, hanem külföldi hallgatók esetén is alkalmazott és tesztelt módszertannak számít a CUL-HedPERF-skála, mely az előbbi kulturális elemekkel tarkított verziója (Faizan et al., 2016; Randheer, 2015). Újabb skálaadaptációnak számít továbbá Noaman és szerzőtársainak (2013) HEQUAM-skálája, valamint Teeroovengadum és szerzőtársainak (2016) HESQUAL-modellje.

A színes felsőoktatásban is alkalmazott skálaadaptációkból látható, hogy igencsak széles körben kutatott téma a szolgáltatásminőség mérése a felsőoktatási szinten. Ugyanakkor a kvantitatív kutatások kritikája a felsőoktatási minőségmérésekben is oda vezetett, hogy bizonyos módszertani ajánlások indokoltnak gondolják kiegészítő kvalitatív módszerek alkalmazását is (Sultan & Wong, 2013). A mélyinterjúk mellett a Rendkívüli Esemény Analízis és fókuszcsoportos megkérdezések is megjelentek a hallgatók véleményének szolgáltatásokkal kapcsolatos mérésére a felsőoktatásban (Gallarza et al., 2017).

### Szolgáltatásminőség a mester- és szakirányú továbbképzéseken

A szolgáltatásminőség vizsgálata számos képzési szinten foglalkoztatja a felsőoktatás-kutatókat, így mester- és szakirányú továbbképzések felméréseire is találhatunk példákat. Qin és szerzőtársai (2022) a fentebb már részletezett SERVPERF-modellt alkalmazták mesterképzéses hallgatók szolgáltatásminőséggel kapcsolatos nézeteinek megismerésére. Azt az eredményt kapták, hogy az összes vizsgált dimenzió esetén (fizikai környezet, megbízhatóság, reagálóképesség, kompetencia és empátia) közepes minőséget észleltek a hallgatók, ám mégis kiemelkedett a gyakorlatias órák időtartama és a szakmájukban történő szakmai gyakorlat, melyek meghatározó tényezői voltak a szolgáltatásminőség megítélésének. Szintén mesterképzéses hallgatókat vizsgáltak Tan és szerzőtársai (2004) a

SERVQUAL-modell segítségével szingapúri egyetemek példáján. Eredményként azt kapták, hogy mindkét vizsgált intézmény esetén nagy az eltérés az elvárt és észlelt minőség között, ami az egyetem reagálóképességét illeti.

A magyar kutatások között említhető Molnár és szerzőtársai (2015) munkája, akik a Miskolci Egyetem marketing mesterszakát vették górcső alá. A szolgáltatásuk megítélését illetően feltárták, hogy annak ismertsége jelentősen növelhető a megfelelő felsőoktatási marketingeszközökkel, valamint hallgatóikat megkérdezve új kurzusfejlesztési irányokat is ki tudtak jelölni, továbbá fontos szempont volt a válaszadók között elvárásaikat tekintve, hogy mesterképzéses diplomával jobb fizetést remélnek.

A szakirányú továbbképzések vizsgálatának száma elenyésző, mely fakadhat abból is, hogy az új piaci igényekre reagálva az egyetemek olyan rendszert kellett, hogy kidolgozzanak, mely folyamatosan változó, gyakorlati tudásátadással járul hozzá a munkaerőpiac kiszolgálásához (Benedek & Lőrincz, 2011). Szolgáltatásminőséget tekintve ezeken a szakirányú továbbképzéseken kiemelt online eszköztárral folynak az oktatási folyamatok (pl.: Moodle-felületen) (Molnár, 2014), hiszen a képzésekbe beiratkozók javarészt teljes állásban dolgoznak első diplomájuk adta végzettségüknek megfelelően. E mellett a feltárt releváns tanulmányok közül Kovács és Takács (2015) is rámutatnak arra, hogy az általuk vizsgált információbiztonsági vezető szakirányú továbbképzés kapcsán is igény van a képzés folyamatos naprakészen tartására, mely a hallgatói elvárások és tapasztalat összehasonlítása mentén valósulhat meg hatékonyan. Szerintük fontos a képzés céljának meghatározása, a magasabb minőségű, komplex tudást szolgáltató kurzusok tartása, és heterogén csoportok kialakítása a hallgatók előképzettségének különbözősége miatt. A személyre szabottabb tanári támogatás, az oktatók mélyebb bevonása a szakirányú képzésbe tovább javíthatja az észlelt képzésminőséget (Kovács & Takács, 2015).

A fentiek alapján elmondható, hogy a felsőoktatási szolgáltatásminőség feltárása további kihívásokat tartogat magában, melyben a korábbi vizsgálódások tanulságai közé tartozik a kvalitatív kutatások alkalmazása a kvantitatív vizsgálódások megalapozására, valamint a SERVQUAL-módszertannal történő mérések összehasonlíthatóságának igénye. Ennek fényében a következő fejezetben bemutatjuk kvalitatív és kvantitatív elemekből álló primer kutatásunkat, melyben a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának szolgáltatásminőségét vizsgáljuk mester- és szakirányú posztgraduális továbbképzések esetén, hogy feltárjuk a képzések – általános magyar tendenciákkal szembemenő – hallgatói létszámváltozásainak kimondottan a szolgáltatásminőséghez kapcsolódó mögöttes okait.

A kutatás eredményeivel további gyakorlati célunk, hogy a hallgatói igényekre racionális keretek között reagálva, a szóban forgó képzések vonzereje hosszú távon növelhető legyen, így kialakítva egy stabil jelentkezői létszámot, és biztosítva a vizsgált képzések hosszú távú fenntarthatóságát és sikerességét.

## A primer kutatás módszertana és mintája

A kutatás céljának elérése érdekében a kérdéskört kvalitatív fókuszcsoportos megkérdezéssel és kvantitatív kérdőívvel is vizsgáltuk a 2020/2021. tanév tavaszi félévében. A kutatás célcsoportja az SZTE GTK-n jelenleg hallgatói jogviszonyban lévő és tanulmányaikat éppen megkezdő mesterképzéses és szakirányú továbbképzéses hallgatók voltak. Ahogy azt a kapcsolódó szakirodalom vonatkozásában is bemutattuk, a kvalitatív és kvantitatív módszerek együttes alkalmazása érvényesebb és megbízhatóbb eredmények elérését teszi lehetővé. A kvantitatív kutatás során nagyobb hallgatói létszámot tudunk megszólítani, azonban fontosnak tartottuk az összefüggések mélyebb megértését, ezért ezeket az eredményeket fókuszcsoport-vizsgálatokkal egészítettük ki, ahol a megkérdezett hallgatók bővebben is kifejtették véleményüket.

### Fókuszcsoportos megkérdezés

A kvalitatív kutatás során az SZTE GTK hallgatóinak képzésválasztási motivációit, a képzéssel szemben támasztott elvárásait és az észlelt szolgáltatásminőséget kutattuk. Az utóbbi kapcsán a kiváló és a fejlesztésre váró területeket térképeztük fel. Az SZTE GTK megítélésével kapcsolatos asszociációs feladatokat kizárólag a kérdőíves kutatásban alkalmaztunk.

A fókuszcsoportos megkérdezések az SZTE Gazdaságtudományi Karának hallgatói körében 2021.01.18. és 04.19. között zajlottak. Összesen négy fókuszcsoportos online megkérdezés történt 16 megkérdezett bevonásával. A csoportos interjúk hossza 60 és 90 perc közé esett, a résztvevők között összesen kilenc szakirányú továbbképzésben résztvevő volt, az első fókuszcsoportban öt, a másodikban négy hallgató fejtette ki véleményét. A további két fókuszcsoportban elsőként két levelező mesteres, majd a következő fókuszcsoportban öt nappali mesteres hallgató vett részt. A beszélgetésekről felvettelt készítettük, majd a válaszokat szó szerint legépeztük.

Előzetesen elkészített interjúfónál mentén zajlott a fókuszcsoportos interjú. Az interjúfónál kialakításánál (a kvantitatív kutatással való összhangnak eleget téve) elsőként tehát arra voltunk kíváncsiak, hogy a megszólított hallgatók miért jelentkeztek a képzésre, milyen motivációk álltak e mögött, illetve honnan értesültek róla. Ezt követően tértünk ki a hallgatók szolgáltatásminőséggel kapcsolatos elvárásaira. Itt külön rákérdeztünk arra is, hogy mi az, ami találkozott az elvárásaikkal és melyek a még javításra szoruló területek. A fókuszcsoport-vizsgálat során tudatosan tettünk fel olyan nyitott kérdéseket, amelyek teret engednek a hallgatóknak. Ennek következményeként markánsan megjelent a vélemények között a pandémiához kapcsolódó online oktatás és annak hatásai. Elemzésünk során rugalmas elemzési keretet alkalmaztunk, amely egyrészt deduktív módon rendezte az interjúfónál kategóriáihoz kapcsolódó válaszokat, másrészt induktív logika szerint lehetőséget adott a beszélgetések során hangsúlyosan megjelenő tényezők beemelésére és

vizsgálatára is. Az elemzés során nem használtunk kvalitatív tartalomelemző szoftvert az egyes témákhoz kapcsolódó releváns részeket, idézeteket témánként rendeztük, és ahol szükséges volt, megjegyzésekkel láttuk el a későbbi visszakereshetőség érdekében.

A fókuszcsoport során megkérdezett hallgatók jellemzőit az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

### A fókuszcsoport-vizsgálatokban részt vevő hallgatók jellemzői

| Szak                                            | Évfolyam | Kód      |
|-------------------------------------------------|----------|----------|
| orvos-közgazdász szakirányú továbbképzés        | 1. év    | SZIR-o   |
| gyógyszerész-közgazdász szakirányú továbbképzés | 1. év    | SZIR-gy1 |
| gyógyszerész-közgazdász szakirányú továbbképzés | 2. év    | SZIR-gy2 |
| gyógyszerész-közgazdász szakirányú továbbképzés | 2. év    | SZIR-gy3 |
| közgazdász-tanár szakirányú továbbképzés        | 2. év    | SZIR-t   |
| mérnök-közgazdász szakirányú továbbképzés       | 1. év    | SZIR-m1  |
| mérnök-közgazdász szakirányú továbbképzés z     | 2. év    | SZIR-m2  |
| gyógyszerész-közgazdász szakirányú továbbképzés | 1. év    | SZIR-gy4 |
| jogász-közgazdász szakirányú továbbképzés       | 2. év    | SZIR-j   |

| Szak                                    | Évfolyam | Kód   |
|-----------------------------------------|----------|-------|
| marketing mester (levelező)             | 2. év    | ML-m  |
| vállalkozásfejlesztés mester (levelező) | 1. év    | ML-vf |
| pénzügy mester (nappali)                | 2. év    | MN-p1 |
| pénzügy mester (nappali)                | 2. év    | MN-p2 |
| marketing mester (nappali)              | 1. év    | MN-m1 |
| marketing mester (nappali)              | 2. év    | MN-m2 |
| vállalkozásfejlesztés mester (nappali)  | 1. év    | MN-vf |

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás korlátai között megemlíthető, hogy viszonylag kis számú hallgatót szólítottunk meg, illetve mivel a részvétel önkéntes volt, a fókuszcsoportokban eleve olyanok fejtették ki a véleményüket, akik aktívabban részt vettek az oktatásban és a kari életben is.

### Kérdőíves megkérdezés

A kvantitatív kutatás során az SZTE GTK megítélését, képzésválasztási motivációkat, az elvárásokat és az észlelt szolgáltatásminőséget vizsgáltuk. A megítélést asszociációs kérdésekkel mértük, míg a hallgatók képzésválasztási motivációit, elvárásait és az észlelt szolgáltatásminőséget Likert-skálás kérdések segítségével vizsgáltuk meg, az utóbbi kettőt a SERVQUAL-modell öt dimenziója alapján, hiszen a skála a korábbiakban sikeresnek mutatkozott felsőoktatási szintűen a szolgáltatásminőség mérésében (Parasuraman et al., 1991; Surman, 2021). A skálás állításokat az 1. melléklet tartalmazza. Az eredetileg 22

állításból álló skálát a fókuszcsoporthoz tanulásai alapján átdolgoztuk, így hat állítás kikerült belőle, hiszen azok nehezen értelmezhetők felsőoktatási környezetben és nem merültek fel a fókuszcsoporthoz beszélgetések során sem (kikerült a mérőeszközből két tárgyi elemre, két megbízhatóságra, egy visszajelzésekre és egy empátiára vonatkozó állítás, a végső állítások listáját a 3. és 5. táblázat tartalmazza). Az átalakítást követően tehát 16 állítás segítségével mértük fel az elvárásokat és az észlelt minőséget, melyek közül két kérdés a tárgyi elemekre/kézzelfoghatóságra, három kérdés a megbízhatóságra/oktatókra, négy kérdés a reagálókésztségre/tananyagra, három kérdés a biztonságra/visszajelzésekre, valamint négy kérdés az empátiára/kari dolgozókra vonatkozott.

A mintát tekintve a kvantitatív kutatás alapsokasága összesen 359 főből állt, mely alapsokaságba beletartoztak az összes mesterképzésben (kivéve idegennyelvű képzés), szakirányú továbbképzésben, valamint a frissen beiratkozók (2021. február), keresztfélévben kezdő Business Coach képzésben részt vevő hallgatók is. A kérdőívet a Neptun-rendszeren keresztül küldtük ki a hallgatók Neptun-kódjai segítségével, mely kérdőív 2021. február 9. és 28. között volt számukra elérhető. Emlékeztető kiküldésre nem volt szükség, hiszen a ki nem töltött kérdőívekre egy Neptun-belépéskor felugró ablak emlékeztette a célcsoportba tartozó hallgatókat. Az összes (N=77) megkezdett kitöltésből adattisztítás után a képzési szintet, a képzésválasztási motivációkat N=62, az elvárásokat N=52, a GTK-ra vonatkozó asszociációkat és megítélést összesen N=43, az észlelt minőséget pedig N=33 válasz alapján volt lehetséges vizsgálni. Az eltérő almintanagyság oka a kérdéshagyás és kérdőívhagyás mellett az volt, hogy az újonnan beiratkozott hallgatók még nem tudtak nyilatkozni a képzés minőségéről (hiszen a kérdőívkitöltési időszakban, habár már beiratkozott hallgatók voltak, még nem kezdték meg a tanulmányaikat), így ezeket a kérdéseket ők nem kapták meg a kérdőívben.

## A primer kutatás eredményei

### A kvalitatív kutatás eredményei

#### Képzésválasztási motivációk

Azzal kapcsolatban, hogy miért jönnek az adott képzésre a hallgatók, eltérő válaszokat találtunk a szakirányú továbbképzés és mesterképzés esetében. Szakirányú továbbképzés kapcsán (a fókuszcsoporthoz legalábbis) nagyon fontos szerepe van annak, amikor már ide járó vagy itt végzett hallgatók ajánlják kollégáiknak (ismerőseiknek, barátainak, rokonainak) a képzést. Emellett itt is nagyon fontos szerepet játszik a tudatosság és az egyre turbulensebb munkahelyi környezet, ahol felértékelődik a „több lábon állás”.

*„...a munkámhoz jól jön, nagyon, hogy ezekre a gazdasági tényezőkre is rálátok. Belső motiváció volt, hogy itt vagyok, nem munkahelyi elvárás.” (SZIR-o)*

*„Az én szakmában, az építőiparban is elég fontos a gazdasági háttér, egyrészt ez, másrészt akár vállalatban belüli föntebblépés a hierarchiában.” (SZIR-m1)*

*„2016-ban végeztem gyógyszerészként, tavaly nyáron PhD-ztam. Kollégáktól, barátoktól értesültem, PhD-sok között nagyon népszerű ez a képzés.” (SZIR-gy2)*

A mesterképzés esetében jelentős hátráltató tényező, hogy a hallgatók többsége alapképzés után elmegy dolgozni. A mesteres jelentkezések esetében fontos szerep jut az alapképzéses élményeknek, talán ez egy olyan terület, amire érdemes lehet nagyobb hangsúlyt fektetni (mesterképzés „reklámozása”). Ezen felül a doktori képzés „ugródeszkájaként” is megjelent a válaszok között a mesterképzés.

*„Régóta dolgozom a marketing területén, most érkeztem olyan élethelyzethez, hogy el tudtam kezdeni ezt a képzést. Utána jártam a képzésnek. Mivel Szegeden van az alapképzés a diplomám is, kecskeméti vagyok, ez az egyetem nem feltétlenül csinál olyan képzéseket, ami nekem megfelelő lenne, így nem nagyon merült fel más opció, csak ez a képzés.” (ML-m)*

*„Az első diplomám előtt költöztem Szegedre, itt is élek. A doktori képzést így is-úgy is itt szeretném Szegeden megcsinálni, én egy dobbanó mestert szerettem volna.” (ML-vf)*

#### Elvárások

Az elvárásokkal kapcsolatos legmarkánsabb tényező egyértelműen a gyakorlati tudás, gyakorlatban hasznosítható kompetenciák megszerzésének igénye. Ezt szinte mindenki említette. A gyakorlati tudás átadása alatt a következő tényezőket fontosságát hangsúlyozták az interjúalanyok: esettanulmányok bemutatása, példák a való életből, hasznos szoftverek és online technikák, élvezetes órák, amelyek kapcsán meghatározó az oktató személyisége, oktatók naprakészsége.

Mindhárom fókuszcsoporthoz egyértelmű tanulsága volt, hogy a gyakorlati oktatás kiemelkedően fontos helyet foglal el a hallgatók elvárásai között, legyen szó akár szakirányú továbbképzésben, akár mesterképzésben részt vevő hallgatókról. Különbség abban látható, hogy mely összetevőket, milyen hangsúlyokkal értékelik a gyakorlati tudás vonatkozásában. A szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatók nagy részének már komoly tapasztalata van a munkaerőpiacon és kialakult szakmai érdeklődési körrel rendelkeznek, ezért esetükben sokkal explicitebb módon fogalmazódtak meg ezek a tényezők, tudják, hogy milyen tudásra van szükségük és célirányosan ezzel szeretnének foglalkozni.

*„Nekem ez a fókuszpont, hogy minél több gyakorlatban is hasznosítható információt szerezzek.” (SZIR-m1)*

„A legnagyobb elvárásom az volt, hogy felnőtt emberként kezeljenek (...) Itt azért dolgozó, családos emberek jelentkeztek, hogy ezt a másik oldalon ülő oktatók fejében is legyen ott. (...)” (SZIR-j)

A mesterszakos hallgatók esetében inkább a látókör szélesítésének igénye jelenik meg hangsúlyosabban, fontos számukra a kapcsolatépítés egymással és a vállalati szektorral, gyakorlati tapasztalatok megismerése a vállalati oldalról, munka világából, illetve esetükben megjelent a kutatómódszertan iránti érdeklődés is (szakdolgozat vagy cikkírás), ezt az irányvonalat a PhD-képzés irányába mutatón is érdemes lenne erősíteni. Mindkét képzés esetében a gyakorlati tudás kapcsán megjelent a különféle szakmai szoftverek megismerése iránti igény.

„...a gyakorlati oktatás nagyon fontos, ennyi idősen már tudok otthon egyedül is könyveket olvasni.” (MN-p2)

„Hiányoznak például a szakmai szoftverek használatára vonatkozó kurzusok. Marketinges szemmel ezeket kicsit hiányolom.” (MN-m1)

### A szolgáltatásminőség megítélése

Fontos megjegyezni, hogy számos jó példa akad a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos visszajelzéseknél, mely a vizsgált kar erőssége között szerepel annak ellenére is, hogy még lennének olyan területek, amelyeket lehetne fejleszteni. A Kar erősségei között szerepel többek között a tanulmány ügyintézés gördülékenysége és a családias légkör.

„A Coospace-n is azonnali tájékoztatás van, az hiszem három kolléga is szokott ezzel foglalkozni. A mi karunkhoz képest a GTK-n sokkal jobban működnek ezek a dolgok.” (SZIR-t)

„A tanulmányi ügyintézőnek 5 csillag, remélem, hogy kapott évvégi bónuszt...” (SZIR-gy3)

„Én többet is kaptam, mint amennyit vártam. Nekem az volt az elvárásom, hogy egyrészt versenyképes tudást kapjak, nagyon sok gyakorlati tudást szereztem, nem tapasztaltam azt, hogy túltolnák az elméletet, ezt kiemelném, illetve még az oktatóknak a naprakésztségét, aktuális tudást adnak át, nem úgy, mint más karokon.” (SZIR-m2)

„A legtöbb vizsga reális volt, benne volt az online oktatás könnyűsége, a felsőoktatás minősége és korrektsége.” (MN-m2)

„Tetszik, hogy itt nagyon családias a légkör, sok ismerősöm van, akik posztgraduális képzésben van, de náluk nem igazán vannak meg ezek.” (SZIR-gy1)

A fejlesztendő szolgáltatáselemek között bizonyos tárgyakat (esetenként oktatási módszereket) említettek. Itt elsősorban a tananyag túlzott elméletiségét,

befogadhatatlanságát, a követelmények inkorrektségét említik, amellet, hogy vannak tantárgyak, ahol kimondottan példaértékűen működnek a folyamatok. Egyértelműen kirajzolódott, hogy nagy különbségek lehetnek tárgyak és szakok között is, érdemes lehet a jó példák bemutatásával segíteni a fejlődést.

„Volt pár tantárgy, ahol nagyon elment elméleti síkra a dolog, nem volt gyakorlatias, nehezen befogadható volt.” (MN-p)

„Az (egyik óra a) legrosszabb élmény, lehet, hogy ez az élő oktatás hiánya, de úgy éreztem nem azt kéri számon, amit leadtak.” (MN-vf)

Az online oktatást eltérő módon értékelték a szakirányú továbbképzésben részt vevő és a mesterképzésben részt vevő hallgatók. A mesterképzésben részt vevő hallgatók esetében sokkal nagyobb hangsúllyal jelentek meg a kihívások, mint a lehetőségek. A szakirányú képzésben részt vevő hallgatókkal ellentétben esetükben nem jelent meg akkora hangsúllyal a hibrid oktatás, mint lehetőség sem. Az online oktatást egyértelműen egy kényszerhelyzetként értelmezték.

„...sokkal több beadandó dolgozatunk lett, szerintem ez jobb, mint vizsgázn, én jobban el tudtam így mélyülni a tananyagban.” (MN-m2)

„a túl hosszú személyes jelenlétek egy részét ki lehetne váltani. Vannak tárgyak, ahol fontos a személyes találkozás, de vannak olyanok is, amelyeknél tök jól kivitelezhető lenne ez az online.” (ML-vf)

„Mi rengeteg feladatot kaptunk, nagyon sok beadandó volt, a végén úgy voltam, hogy inkább szívesebben vizsgáznék beadandók helyett. A tanárok küzdöttek a platformokkal és a hallgatók motivációval.” (MN-vf)

Mindezek mellett megfontolandó a hibrid oktatás megtartása a járványhelyzet után is, mivel számos előny kapcsolódik ehhez (tananyag visszanézhetősége, tanulás rugalmassága), azonban a személyes jelenlét (ha máshogy nem megy az online térben) nagyon fontos tényező a hallgatók motivációja, időbeosztása és a partnerség tekintetében.

Összességében tehát elmondható, hogy bár mindkét képzés esetében voltak összecsengések az elvárásokat illetően (például gyakorlati oktatás iránti igény), mégis mutatkoztak meg különbségek. A szakirányú továbbképzés hallgatói egyértelműen a munkaerőpiac elvárásaira szeretnének reflektálni a továbbképzésükön keresztül, itt sokkal konkrétabb elvárások és kapcsolódások fogalmazódtak meg. A mesterképzésben részt vevő hallgatók esetében inkább a látókörbővítés, kapcsolatépítés igénye jelenik meg, illetve bizonyos esetekben a felkészülés a további tanulmányokra (például doktori képzés). A szolgáltatásminőséggel kapcsolatban alapvetően pozitív a hallgatók megítélése. Más

karokkal párhuzamba állítva (ott, ahol a hallgatóknak van ilyen tapasztalata) is az az általános vélemény alakult ki a megkérdezett hallgatók körében, hogy számos ponton magas minőségű szolgáltatást kapnak az SZTE GTK-t választó hallgatók. A gyengeségeket rendszerint nem a Kar egészéhez kötik, hanem inkább egyes tantárgyakhoz. Vizsgálatunk alapján az online oktatás megítélésében is voltak különbségek, amíg a mesterképzésben részt vevő hallgatók többsége egyfajta kényszerként élte meg, addig a szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatók kitértek az ebben rejlő lehetőségekre is.

A kvalitatív kutatás eredményeinek ismertetése után a következő alfejezetben a kvantitatív kutatás során kapott eredmények ismertetése történik meg.

A kvantitatív kutatás eredményei

A minta bemutatása

A kutatás alacsony mintaelemszámmal dolgozott, az alacsony kitöltési hajlandóság és a kérdőívelhagyás következtében az egyes témakörök kapcsán eltérő mintanagysággal találkozunk. A minta bemutatása szempontjából lényeges kérdésekre válaszokat adók képzés szerinti megoszlását a 2. táblázat mutatja, melyből leolvasható, hogy a legtöbben a vállalkozásfejlesztés mesterképzésről töltötték ki a kérdőívet. A válaszadók közül 24-en nappali, 53-an pedig levelező vagy távoktatásos formában végzik a képzést. A kitöltők közül a legtöbben 2020 szeptemberében (40 fő) kezdték meg a képzésüket.

2. táblázat

A válaszadók képzési szintek szerinti megoszlása

| Képzés                                      | létszám (fő) |
|---------------------------------------------|--------------|
| Marketing mester                            | 13           |
| Pénzügy mester                              | 6            |
| Vállalkozásfejlesztés mester                | 22           |
| Business Coach (SZIR)                       | 6            |
| Gyógyszerész-közgazdász (SZIR)              | 3            |
| Jogász-közgazdász (SZIR)                    | 6            |
| Mérnök-közgazdász BSc alapidiplomára (SZIR) | 2            |
| Mérnök-közgazdász MSc alapidiplomára (SZIR) | 3            |
| Orvos-közgazdász továbbképzés               | 1            |
| Összesen                                    | 62           |

Forrás: saját szerkesztés

Megítélés

Ami az SZTE GTK megítélését illeti, összesen 43 kitöltés segítségével lehetett vizsgálni azt, hogy mi az első három dolog, ami először a kitöltők eszébe jutott a karról. A válaszok alapján elmondható, hogy kizárólag pozitív tényezőket említettek, nem merült fel negatív kulcsszó az SZTE GTK-val kapcsolatosan. A 3. ábrán látható szófelhő mutatja a válaszadók GTK-ra vonatkozó asszociációt, melyek között a családias, jó hangulat, modern, népszerű, hallgatói klubok, barátságos, online oktatás, vagy a jó légkör kifejezések merültek fel több ízben is.

3. ábra

Az SZTE GTK asszociációk szófelhője



Forrás: saját szerkesztés

Arra a feladatra, hogy hogyan fejeznék be az alábbi mondatot: „Véleményem szerint azok választják a Gazdaságtudományi Kar képzését, akik ...”. már csupán 42 válasz érkezett, ám ezek közül is mindegyik pozitív hangvételű volt. Ami az SZTE GTK-t választók személyiségét és beállítottságát illeti, a kitöltők szerint ők határozottak, motiváltak, okosak, szorgalmasak, fejlődni szeretnének, ambiciózusok, szeretik a kihívásokat, gyakorlatias emberek, nyitottak és érdeklődők. A munkaerőpiacra vonatkozó válaszok szerint azok választják az SZTE GTK képzéseit, akik: „Piacképes szakmát szeretnének.” (Mérnök-közgazdász szakirányú továbbképzés), vagy „több lábon akarnak állni a munkaerőpiacon, életük során is jó pénzügyi döntéseket szeretnének hozni a magánéletükben, a munkájuk gazdasági oldalát is szeretnék megismerni” (Gyógyszerész-közgazdász szakirányú továbbképzés). A tudásra vonatkozó állítások szerint azok választják az SZTE GTK képzéseit, akik „versenyképes tudást szeretnének”, „széles körű gazdasági, közgazdasági ismereteket szeretnének szerezni”, „gyakorlatias tudásra vágnak”, és akik „kellően nyitottak a gazdasági világ felé, és a benne lévő folyamatokat szeretnék elsajátítani”. Az SZTE GTK nyújtotta szolgáltatásra és elhelyezkedésre vonatkozóan azok választják az SZTE GTK-t, akik „tanulni szeretnének, jó színvonalon”, „ár-érték arányban jó képzést keresnek, számít, hogy ne egy fiatal intézmény diplomáját szerezze meg, hanem egy komoly tradíciókkal rendelkező egyetemét”, „akik számára fontos a vidéki környezet a magasan értékelt diploma mellett”, vagy akik „már korábban jártak ide”.

Képzésválasztási motivációk

A képzésválasztási motivációkat ötfokú Likert-skálás állítások segítségével mértünk (1 – Egyáltalán nem járult hozzá a döntésemhez ez a tényező; 5 – Teljes mértékben hozzájárult a döntésemhez ez a tényező). A skálás állításokra érkezett válaszok átlagát és szórását a 3. táblázat tartalmazza, külön-külön kitérve a mester- és a szakirányú továbbképzés adataira is. Az eredmények azt mutatják, hogy a kitöltők képzésválasztásához leginkább a belső motivációk, újbóli vagy továbbtanulási vágy, a jövőbeli karriercélok, a gyakorlati tudásszerzés lehetősége, a magas minőségű képzés, a kar elhelyezkedése és a piacképes

3. táblázat

## Képzésválasztási motivációk értékei

|    | Miért választotta ezt a képzést?                                                                              | átlag | szórás | Mester<br>átlag | Mester<br>szórás | SZIR<br>átlag | SZIR<br>szórás |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-----------------|------------------|---------------|----------------|
| 1  | Belső motiváció (jártasság szerzése gazdaságtudományokban, tanulás szeretete stb.)                            | 4,68  | 0,70   | 4,63            | 0,77             | 4,76          | 0,54           |
| 2  | Újra/továbbra is tanulni szerettem volna, hogy bővítsen tudásom.                                              | 4,58  | 0,69   | 4,63            | 0,66             | 4,48          | 0,75           |
| 3  | Jövőbeli karriertervek/célok miatt. (pl.: Munkahelyen előléptetéshez, munkahelyváltáshoz stb.).               | 4,44  | 1,13   | 4,59            | 0,89             | 4,14          | 1,46           |
| 4  | Gyakorlati gazdasági tudást szerettem volna kapni.                                                            | 4,37  | 0,93   | 4,37            | 0,89             | 4,38          | 1,02           |
| 5  | Magas minőségű képzésre vágytam.                                                                              | 4,32  | 0,84   | 4,41            | 0,77             | 4,14          | 0,96           |
| 6  | Az SZTE GTK és Szeged földrajzi elhelyezkedése miatt (otthonomhoz közel található, könnyedén megközelíthető). | 4,05  | 1,37   | 4,24            | 1,20             | 3,67          | 1,62           |
| 7  | Piacképes képzettséget szerettem volna szerezni, amivel el tudok helyezkedni a munkaerőpiacon.                | 4,00  | 1,28   | 4,22            | 1,19             | 3,57          | 1,36           |
| 8  | Elméleti gazdasági tudásomat szerettem volna bővíteni.                                                        | 3,87  | 1,19   | 3,88            | 1,19             | 3,86          | 1,24           |
| 9  | Munka mellett belefért az életembe.                                                                           | 3,23  | 1,52   | 3,27            | 1,60             | 3,14          | 1,39           |
| 10 | Megfizethetőbb a képzés, mint a versenytársaké (pl.: Budapesten).                                             | 3,10  | 1,52   | 2,78            | 1,46             | 3,71          | 1,49           |
| 11 | Pénzügyi megfontolásból (jobb befektetésnek bizonyult, mint más egyetemek képzései).                          | 3,02  | 1,51   | 3,05            | 1,56             | 2,95          | 1,43           |
| 12 | Már jól ismertem a kart (korábban már szereztem itt képesítést).                                              | 2,94  | 1,78   | 3,32            | 1,81             | 2,19          | 1,50           |
| 13 | A Gazdaságtudományi Kar hirdetése felkeltette az érdeklődésem.                                                | 2,90  | 1,38   | 2,88            | 1,31             | 2,95          | 1,53           |
| 14 | Online oktatás nyitotta új lehetőségek (online teljesíthető félév, zh-k, vizsgák)                             | 2,89  | 1,62   | 2,71            | 1,62             | 3,24          | 1,61           |
| 15 | A Tanulmányi Osztály online rendelkezésre állása (online folyamatok elérhetősége)                             | 2,69  | 1,59   | 2,66            | 1,71             | 2,76          | 1,37           |
| 16 | Kimondottan ismerőseim (család, barátok, ismerősök) ajánlása.                                                 | 2,37  | 1,30   | 2,34            | 1,33             | 2,43          | 1,25           |
| 17 | Jelenlegi vagy volt hallgató/dolgozó ajánlotta.                                                               | 2,32  | 1,61   | 2,44            | 1,58             | 2,10          | 1,67           |

Forrás: saját szerkesztés

képzettség járult hozzá. Meglepő és érdekes eredmény, hogy a kitöltők saját bevallása szerint a szájreklám (család, barátok, ismerősök, volt hallgatók vagy oktatók ajánlása)

járult legkevésbé hozzá a képzésválasztáshoz, valamint az online oktatás nyújtotta lehetőségek átlaga sem tekinthető magasnak. Ez azért is érdekes eredmény, mert a kvalitatív

4. táblázat

## 2020 szeptemberében és egyéb időpontban kezdő posztgraduális hallgatók képzésválasztási motivációi

|    | Miért választotta ezt a képzést?                                                                              | SZIR 2020.<br>szeptember-ben<br>kezdők átlag | SZIR 2020.<br>szeptember-ben<br>kezdők szórás | SZIR egyéb<br>időpontban kezdők<br>átlag | SZIR egyéb<br>időpontban kezdők<br>szórás |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1  | Belső motiváció (jártasság szerzése gazdaságtudományokban, tanulás szeretete stb.)                            | 4,57                                         | 0,79                                          | 4,90                                     | 0,32                                      |
| 2  | Újra/továbbra is tanulni szerettem volna, hogy bővítsen tudásom.                                              | 4,43                                         | 0,79                                          | 4,40                                     | 0,84                                      |
| 3  | Kimondottan ismerőseim (család, barátok, ismerősök) ajánlása.                                                 | 2,29                                         | 1,25                                          | 2,90                                     | 1,20                                      |
| 4  | Jelenlegi vagy volt hallgató/dolgozó ajánlotta.                                                               | 2,29                                         | 1,70                                          | 2,40                                     | 1,90                                      |
| 5  | Magas minőségű képzésre vágytam.                                                                              | 3,86                                         | 1,21                                          | 4,50                                     | 0,71                                      |
| 6  | A Gazdaságtudományi Kar hirdetése felkeltette az érdeklődésem.                                                | 3,57                                         | 1,81                                          | 3,00                                     | 1,15                                      |
| 7  | Gyakorlati gazdasági tudást szerettem volna kapni.                                                            | 4,00                                         | 1,53                                          | 4,40                                     | 0,70                                      |
| 8  | Elméleti gazdasági tudásomat szerettem volna bővíteni.                                                        | 3,43                                         | 1,40                                          | 4,40                                     | 0,70                                      |
| 9  | Munka mellett belefért az életembe.                                                                           | 3,43                                         | 1,81                                          | 3,40                                     | 0,97                                      |
| 10 | Már jól ismertem a kart (korábban már szereztem itt képesítést).                                              | 2,86                                         | 1,86                                          | 2,00                                     | 1,33                                      |
| 11 | Piacképes képzettséget szerettem volna szerezni, amivel el tudok helyezkedni a munkaerőpiacon.                | 3,71                                         | 1,11                                          | 3,80                                     | 1,23                                      |
| 12 | Jövőbeli karriertervek/célok miatt. (pl.: Munkahelyen előléptetéshez, munkahelyváltáshoz stb.).               | 4,00                                         | 1,53                                          | 4,50                                     | 1,27                                      |
| 13 | Pénzügyi megfontolásból (jobb befektetésnek bizonyult, mint más egyetemek képzései).                          | 2,71                                         | 2,14                                          | 3,20                                     | 0,92                                      |
| 14 | Az SZTE GTK és Szeged földrajzi elhelyezkedése miatt (otthonomhoz közel található, könnyedén megközelíthető). | 3,86                                         | 1,46                                          | 3,90                                     | 1,60                                      |
| 15 | Megfizethetőbb a képzés, mint a versenytársaké (pl.: Budapesten).                                             | 3,00                                         | 1,63                                          | 4,30                                     | 1,06                                      |
| 16 | Online oktatás nyitotta új lehetőségek (online teljesíthető félév, zh-k, vizsgák).                            | 3,00                                         | 1,73                                          | 3,60                                     | 1,43                                      |
| 17 | A Tanulmányi Osztály online rendelkezésre állása (online folyamatok elérhetősége).                            | 3,29                                         | 1,50                                          | 2,70                                     | 1,34                                      |

Forrás: saját szerkesztés

kutatás során, elsősorban a szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatók esetében, a szájreklám egy markánsan megjelenő motiváló erőként szerepelt a képzésválasztásnál.

A mesteres és szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatók eltérő képzésválasztási motivációkkal rendelkeztek, melyre az átlagok különbözőségéből és az eredmények szórásából következtethetünk. Megfigyelhető, hogy amíg a mesteres hallgatóknál a GTK elhelyezkedése, a piacképes tudás megszerzése és a kar ismerete erősebb döntő tényezőnek számítottak, ugyanezek a tényezők SZIR-es hallgatók esetén kevésbé voltak jelentősek. Ugyanakkor a szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatókat jobban befolyásolták a megfizethető képzés és az online oktatás nyújtotta lehetőségek, mint a mesteres hallgatókat.

közötti legnagyobb különbség a „Már jól ismertem a kart (korábban már szereztem itt képesítést)” állítás esetén mutatkozott.

### Elvárások

Az elvárásokat N=52 válasz alapján lehetett értékelni (35 fő mesterképzéses, 17 fő SZIR-es hallgató). Az egyes elvárásokkal kapcsolatos állítások átlagait és szórását az 5. táblázat mutatja, külön-külön kitérve a mesteres és SZIR-es hallgatók értékeire is. Összességében látható, hogy az elvárások minden egyes állítás esetén magasnak tekinthetők, hiszen 3,73 volt a legalacsonyabb, 4,73 pedig a legmagasabb átlag. Ez nem számít meglepő eredménynek, hiszen az elvárások általában magasabbnak vélhetők, mint a tényleges szolgáltatás észlelt minősége (Cronin & Taylor, 1992). A szórás alapján a leginkább megosztó

5. táblázat

A kitöltők elvárásainak átlagai

|    | Az általam választott képzéstől azt várom, hogy...                                                                        | átlag | szórás | Mester átlag | Mester szórás | SZIR átlag | SZIR szórás |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------------|---------------|------------|-------------|
| 1  | A kari oktatási környezet (offline és online) modern lesz.                                                                | 4,73  | 0,56   | 4,80         | 0,53          | 4,59       | 0,62        |
| 2  | A rendelkezésünkre álló berendezések (asztalok, székek, számítógépek stb.) kitűnő állapotban lesznek.                     | 4,04  | 1,07   | 4,11         | 1,05          | 3,88       | 1,11        |
| 3  | Oktatóim megbízhatók és felkészültek lesznek.                                                                             | 4,77  | 0,58   | 4,68         | 0,67          | 4,94       | 0,24        |
| 4  | Oktatóim rendkívüli elméleti és gyakorlati tudással rendelkeznek majd szakterületükön.                                    | 4,54  | 0,80   | 4,46         | 0,89          | 4,70       | 0,59        |
| 5  | Oktatóim jó minőségben tudják átadni majd számunkra tudásukat (élvezetes órák offline és/vagy online).                    | 4,69  | 0,70   | 4,60         | 0,81          | 4,88       | 0,33        |
| 6  | A tananyag könnyedén elérhető lesz számunkra.                                                                             | 4,48  | 0,87   | 4,34         | 0,99          | 4,76       | 0,44        |
| 7  | Jól kifejlesztett, színvonalas tananyagot kapunk majd.                                                                    | 4,63  | 0,66   | 4,57         | 0,69          | 4,76       | 0,56        |
| 8  | A tananyagot érthetően adják majd át az oktatók.                                                                          | 4,67  | 0,65   | 4,60         | 0,74          | 4,82       | 0,39        |
| 9  | Kurzussal és tananyaggal kapcsolatos problémáink és kérdéseink esetén oktatóink készségesen állnak majd rendelkezésünkre. | 4,52  | 0,83   | 4,48         | 0,72          | 4,59       | 1,00        |
| 10 | Mindig kapunk majd visszajelzést a munkánkra.                                                                             | 4,38  | 0,97   | 4,31         | 0,96          | 4,53       | 1,00        |
| 11 | Mindig időben megtudjuk majd a kurzusteljesítési feltételeket és értékelési szempontokat.                                 | 4,60  | 0,72   | 4,51         | 0,70          | 4,76       | 0,75        |
| 12 | Mindig tudjuk majd, milyen tanulmányi ügyet hol és hogyan kell intéznünk (jelentkezés menete stb.).                       | 4,37  | 1,05   | 4,34         | 1,05          | 4,41       | 1,06        |
| 13 | A tanulmányi előadók megértik majd speciális igényeinket.                                                                 | 4,08  | 1,12   | 3,97         | 1,12          | 4,29       | 1,10        |
| 14 | A legtöbb kari dolgozó pozitív attitűddel áll majd hozzánk.                                                               | 4,50  | 0,70   | 4,51         | 0,70          | 4,47       | 0,71        |
| 15 | A legtöbb kari dolgozó személyes figyelmet szentel majd nekünk.                                                           | 3,73  | 1,29   | 3,60         | 0,13          | 4,00       | 1,11        |
| 16 | Probléma esetén a tanulmányi előadók készségesen állnak majd rendelkezésünkre.                                            | 4,35  | 0,86   | 4,28         | 0,86          | 4,47       | 0,87        |

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a 2020 szeptemberében beiratkozott szakirányú továbbképzésben tanulmányaikat megkezdő hallgatók jelentősen többen voltak, mint elődeik, érdemes azt is megvizsgálni, hogy milyen különbségek és hasonlóságok mutatkoznak az ő képzésválasztási motivációjuk és a később vagy korábban kezdő hallgatók motivációi között. Amennyiben a 2020 szeptemberében beiratkozó SZIR-es hallgatókat és az egyéb (korábban vagy később) időpontban beiratkozó hallgatókat hasonlítjuk össze (4. táblázat), láthatjuk, hogy a nem 2020 szeptemberében kezdett hallgatóknál majdnem minden esetben magasabb volt az állításokra adott válaszuk átlaga, mint a 2020. szeptemberben kezdők esetén. Három jelentősebb kivétel volt ez alól, hiszen a GTK hirdetése, a kar korábbi ismerete és a TO (tanulmányi osztály) online rendelkezésre állása jobban motiválták a 2020. szeptemberben jelentkezőket, mint a korábban vagy utánuk kezdőket. Az átlagok

6. táblázat

Elvárások SERVQUAL-kategóriáinak értékei

| Kategóriák                     | Átlag | Szórás | Mester átlag | Mester szórás | SZIR átlag | SZIR szórás |
|--------------------------------|-------|--------|--------------|---------------|------------|-------------|
| Megbízhatóság/oktatók          | 4,66  | 0,63   | 4,58         | 0,73          | 4,84       | 0,29        |
| Reagálókészség/tananyag        | 4,56  | 0,67   | 4,46         | 0,77          | 4,77       | 0,34        |
| Biztonság/visszajelzések       | 4,44  | 0,81   | 4,39         | 0,78          | 4,57       | 0,88        |
| Tárgyi elemek/kézzelfoghatóság | 4,38  | 0,72   | 4,46         | 0,71          | 4,24       | 0,73        |
| Empátia/kari dolgozók          | 4,16  | 0,88   | 4,09         | 0,87          | 4,30       | 0,90        |

Forrás: saját szerkesztés

tényezők a rendelkezésre álló berendezések (=1,07), a tanulmányi előadók megértő hozzáállása (=1,12), valamint a tanulmányi ügyekkel kapcsolatos tisztánlátás (=1,05) voltak.

Az elvárások kategóriáinak megbízhatósági vizsgálata után az ötfokú Likert-skálás állításokat SERVQUAL-dimenziók szerint átlagoltuk. A 6. táblázatból jól látható, hogy a legmagasabb elvárás a megbízhatóság/oktatók kategória esetén áll fenn ám a többi elvárás átlaga is mind 4,16 vagy a felett volt.

### Szolgáltatásminőség megítélése

Az észlelt minőséggel kapcsolatos kérdéskör már csupán azoknak a hallgatóknak volt elérhető, akik nem most kezd-

tudására vonatkozott. A SERVQUAL-mérőeszköz tényezői alapján az ötfokú Likert-skálás állításokat dimenziók szerint is átlagoltuk (8. táblázat).

Bármely SERVQUAL-módszer és annak adaptációja kor a legfontosabb lépés az eredmények értelmezésekor az elvárások és az észlelt minőség dimenzióinak összehasonlítása, hiszen, ha az általában magasabbra értékelt elvárások átlagaiból kivonjuk az észlelt minőség során kapott átlagokat, akkor megkapjuk az elvárások és az észlelt minőség különbségét minden vizsgált dimenzió esetén. A vizsgált kategóriákat, az elvárások és az észlelt minőség összes és képzések szerinti bontását a 9. táblázat tartalmazza. A 10. táblázat pedig az elvárások és az észlelt minőség egymásból kivont értékeit mutatja.

7. táblázat

### Az észlelt minőség átlagai

|    | Az általam választott képzésről tapasztalataim alapján azt gondolom, hogy...                                         | átlag | szórás | Mester átlag | Mester szórás | SZIR átlag | SZIR szórás |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------------|---------------|------------|-------------|
| 1  | A kari oktatási környezet (offline és online) modern.                                                                | 4,45  | 0,67   | 4,45         | 0,67          | 4,45       | 0,68        |
| 2  | A rendelkezésünkre álló berendezések (asztalok, székek, számítógépek stb.) kitűnő állapotban vannak.                 | 4,18  | 0,85   | 4,32         | 0,78          | 3,90       | 0,94        |
| 3  | Oktatóim megbízhatók és felkészültek.                                                                                | 4,42  | 0,71   | 4,31         | 0,78          | 4,64       | 0,50        |
| 4  | Oktatóim rendkívüli elméleti és gyakorlati tudással rendelkeznek szakterületükön.                                    | 4,64  | 0,55   | 4,68         | 0,56          | 4,54       | 0,52        |
| 5  | Oktatóim jó minőségben tudják átadni számunkra tudásukat (élvezetes órák offline és/vagy online).                    | 3,94  | 1,03   | 3,86         | 1,16          | 4,09       | 0,70        |
| 6  | A tananyag könnyedén elérhető számunkra.                                                                             | 4,24  | 0,94   | 4,54         | 0,86          | 3,81       | 0,98        |
| 7  | Jól kifejlesztett, színvonalas tananyagot kapunk.                                                                    | 3,85  | 1,12   | 3,77         | 1,19          | 4,00       | 1,00        |
| 8  | A tananyagot érthetően adják át az oktatók.                                                                          | 3,97  | 0,81   | 4,00         | 0,87          | 3,90       | 0,70        |
| 9  | Kurzussal és tananyaggal kapcsolatos problémáink és kérdéseink esetén oktatóink készségesen állnak rendelkezésünkre. | 4,27  | 0,72   | 4,32         | 0,71          | 4,18       | 0,75        |
| 10 | Mindig kapunk visszajelzést a munkánkra.                                                                             | 4,18  | 1,04   | 4,05         | 1,17          | 4,45       | 0,68        |
| 11 | Mindig időben megtudjuk a kurzusteljesítési feltételeket és értékelési szempontokat.                                 | 4,03  | 0,81   | 4,09         | 0,92          | 3,90       | 0,54        |
| 12 | Mindig tudjuk, milyen tanulmányi ügyet hol és hogyan kell intéznünk (jelentkezés menete stb.).                       | 4,03  | 1,19   | 4,05         | 1,21          | 4,00       | 1,18        |
| 13 | A tanulmányi előadók megértik speciális igényeinket.                                                                 | 4,18  | 0,92   | 4,09         | 1,02          | 4,36       | 0,67        |
| 14 | A legtöbb kari dolgozó pozitív attitűddel áll hozzánk.                                                               | 4,30  | 0,88   | 4,23         | 1,02          | 4,45       | 0,52        |
| 15 | A legtöbb kari dolgozó személyes figyelmet szentel nekünk.                                                           | 3,79  | 1,24   | 3,63         | 1,39          | 4,09       | 0,83        |
| 16 | Probléma esetén a tanulmányi előadók készségesen állnak rendelkezésünkre.                                            | 4,36  | 0,93   | 4,32         | 1,08          | 4,45       | 0,52        |

Forrás: saját szerkesztés

ték meg tanulmányaikat a GTK-n. Így a kérdőívet ennél a kérdéskörnél elhagyók és az első félévsek nélkül összesen 33 válasz alapján lehetett elemezni (22 mesterképzéses hallgató és 11 SZIR-es hallgató). Az észlelt minőséget az elvárásoknál alkalmazott SERVQUAL-kategóriák alapján, ötfokú Likert-skálás állítások segítségével vizsgáltuk (7. táblázat).

A 7. táblázatról összességében leolvasható, hogy hasonlóan az elvárásokhoz, az észlelt minőség tekintetében is magas átlagokról, tehát viszonylag magasnak tekinthető észlelt minőségről beszélhetünk. A szakirodalomban található eredményekhez hasonlóan az észlelt minőség értékei átlagosan alacsonyabbnak mutatkoznak, mint az elvárások átlagai (Abdullah, 2006), ám az összes észlelt minőség (mesterképzés és SZIR) még így is magasnak mondható, hiszen a legalacsonyabb érték 3,79 volt. A legmagasabb elégedettség az oktatók elméleti és gyakorlati

8. táblázat

### Az észlelt minőség SERVQUAL-kategóriáinak értékei

| Kategóriák                     | Átlag | Szórás | Mester átlag | Mester szórás | SZIR átlag | SZIR szórás |
|--------------------------------|-------|--------|--------------|---------------|------------|-------------|
| Megbízhatóság/oktatók          | 4,33  | 0,65   | 4,29         | 0,74          | 4,42       | 0,45        |
| Tárgyi elemek/kézzelfoghatóság | 4,31  | 0,64   | 4,39         | 0,62          | 4,18       | 0,68        |
| Empátia/kari dolgozók          | 4,16  | 0,9    | 4,07         | 1,04          | 4,34       | 0,58        |
| Reagálókészség/tananyag        | 4,08  | 0,7    | 4,14         | 0,72          | 3,98       | 0,63        |
| Biztonság/visszajelzések       | 4,08  | 0,8    | 4,06         | 0,9           | 4,12       | 0,6         |

Forrás: saját szerkesztés

Az elvárások és az észlelt minőség átlagainak összehasonlító táblázata

| Kategóriák                     | Elvárások átlag | Észl.min. átlag | Mester elvárás átlag | Mester észl.min. átlag | SZIR elvárás átlag | SZIR észl.min. átlag |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| Megbízhatóság/oktatók          | 4,66            | 4,33            | 4,58                 | 4,29                   | 4,84               | 4,42                 |
| Reagálókészség/tananyag        | <b>4,56</b>     | <b>4,08</b>     | 4,46                 | 4,14                   | <b>4,77</b>        | <b>3,98</b>          |
| Biztonság/visszajelzések       | 4,44            | 4,08            | <b>4,39</b>          | <b>4,06</b>            | 4,57               | 4,12                 |
| Tárgyi elemek/kézzelfoghatóság | 4,38            | 4,31            | 4,46                 | 4,39                   | 4,24               | 4,18                 |
| Empátia/kari dolgozók          | 4,16            | 4,16            | 4,09                 | 4,07                   | <b>4,3</b>         | <b>4,34</b>          |

Forrás: saját szerkesztés

10. táblázat

Az elvárások és az észlelt minőség átlagainak különbsége

| Kategóriák                     | Össz. elvárás – Össz. észlelt minőség | Mester elvárás – észlelt minőség | SZIR Elvárás – SZIR Észlelt minőség |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Megbízhatóság/oktatók          | 0,33                                  | 0,29                             | 0,42                                |
| Reagálókészség/tananyag        | 0,48                                  | 0,32                             | 0,79                                |
| Biztonság/visszajelzések       | 0,36                                  | 0,33                             | 0,45                                |
| Tárgyi elemek/kézzelfoghatóság | 0,07                                  | 0,07                             | 0,06                                |
| Empátia/kari dolgozók          | 0                                     | 0,02                             | -0,04                               |

Forrás: saját szerkesztés

Összehasonlítva az elvárások és az észlelt minőségek átlagértékeit, valamint megvizsgálva az elvárások és az észlelt minőség átlagainak különbségét, jól látható, hogy az összesített átlagok kapcsán egyik kategóriánál sem volt magasabb az észlelt minőség, mint az elvárásoknál, habár az empátia/kari dolgozók esetén a kitöltők pont azt tapasztalták, amit vártak. Azonban a reagálókészség/tananyag kategóriánál láthatjuk a legnagyobb különbséget az elvárt és a tapasztalt szolgáltatás között.

Ha külön-külön vizsgáljuk a mesteres és a szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatókat, akkor a mesteres hallgatóknál a biztonság/visszajelzéseknél van a legnagyobb különbség az elvárt és az észlelt minőség között, míg a SZIR-es hallgatóknál a reagálókészség/tananyag kategória az, ahol jelentősen többet vártak el, mint amint kaptak. Ez a különbség (0,79) már jelentősebb különbségnek tekinthető. Azonban csupán a SZIR-es hallgatók elvárásánál jelenik meg kizárólag olyan kategória, az empátia/kari dolgozók, ami felülmúlta elvárásait, tehát az észlelt szolgáltatásmínőség magasabb volt (habár minimálisan, 0,04-gyel), mint az elvárásai. A szóveges válaszok és a fókuszcsoporthoz megkérdezések alapján ez a felkészült kari háttérstruktúra és a tanulmányi osztály munkatársainak köszönhető.

## Diszkusszió

Jelen kutatás célja az volt, hogy feltárja, milyen indokok húzódnak meg a mögött, hogy megugrott a jelentkezési szám a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának posztgraduális képzésén és miért csekély a mesterképzésre jelentkezők száma a vizsgált időszakban. A hallgatók vizsgálata során számos érdekes eredményre

bukkantunk, melyeket ebben a fejezetben összegzünk, megválaszoljuk a kutatási kérdéseket és javaslatokat fogalmazunk meg az intézmény számára.

Először is fontos kitérni a kutatás kevert módszertanú jellegére, ugyanis korábbi felsőoktatási kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a kvalitatív kutatással kiegészült vizsgálatok mélyebb képet adnak a jelenségekről és kvantitatív kutatások alapját is képezhetik (Sultan & Wong, 2013; Gallarza et al., 2017). A fókuszcsoporthoz megkérdezések eredményei alapján áttekintettük a klasszikus SERVQUAL-skálát, melyből öt elemet kivettünk (két elemet a kézzelfoghatóság, két elemet a megbízhatóság és egy elemet a biztonság kategóriáiból), ugyanis úgy ítéltük meg, hogy ezek az állítások nem, vagy csak nehezen értelmezhetőek lettek volna a szóban forgó felsőoktatási környezetben, és a fókuszcsoporthoz megkérdezések során sem merültek fel. A skála további elemeit kimondottan a felsőoktatási környezetre fogalmaztuk át (1. melléklet).

Arra a kérdésre, hogy milyen az SZTE GTK megítélése a vizsgált célcsoport körében, egyértelmű választ tudunk adni. A válaszadók kizárólag pozitív tényezőket említettek, ami eszükbe jut a GTK-ról (vagy olyan szavakat, kifejezéseket, melyek már eleve aktív szerepet játszanak a GTK marketingkommunikációjában: család, családias stb.). A GTK-t választók személyiségét pozitív jelzőkkel illették, a munkaerőpiacra, a megszerzendő tudással, a GTK szolgáltatásaival és az elhelyezkedésével kapcsolatosan közvetetten fogalmaztak meg elvárásokat. Ebből arra következtethetünk, hogy az SZTE GTK megítélése pozitív a válaszadók körében. Az eredmények összhangban vannak a korábbi kutatásokkal, miszerint a munkaerőpiaci elvárások (Molnár et al., 2015) és a gyakorlatias tudásszerzés vágyai (Benedek & Lőrincz, 2011) is megfogalmazódnak a diákok körében.

Ami a képzésválasztási motivációkat illeti, fontos eredmény, hogy a belső motivációk (jártasságszerzés, tudásvágy) a legerősebbek a mester posztgraduális képzéses kitöltők esetén is. Szintén érdekes eredmény, hogy a szájureklám (család, barátok stb.) sokkal kevésbé járulnak hozzá a képzésválasztáshoz (bár a fókuszcsoporthoz vizsgálatban elsősorban a szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatók esetében ez a tényező markánsan megjelent), mint például a jövőbeli karriercélok, a gyakorlati tudásszerzés lehetősége, a magas minőségű képzés, a kar elhelyezkedése vagy a piacképes képzettség. Ebből azt a következtetést szűrhetjük le, hogy ezeket a döntéseket már a családtól függetlenül hozzák meg a hallgatók, új kihívásokat és lehetőségeket látva a képzésben és az általa

nyújtott tudásban (Kovács & Takács, 2015). Az *elvárásokkal* kapcsolatosan arra jutottunk, hogy a szakirodalommal is konzisztens, magas elvárásokat produkáltak a hallgatók (Tan & Kek, 2004), melyekhez viszonyítva az észlelt minőség a legtöbb esetben – habár nem sokkal, de – alacsonyabb volt. Ami a képzések közötti hasonlóságokat és különbségeket illeti az elvárások tekintetében hasonlóság mutatkozik a posztgraduális és mesterképzésekben a megbízhatóság/oktatók kategóriájának fontossága esetén, ugyanakkor a posztgraduális képzéses hallgatóknál átlagosan magasabb értékeket kaptunk. Elmondható továbbá, hogy a posztgraduális hallgatók elvárásai magasabbak voltak az egyetemi személyzethez (oktatók, dolgozók) (átlag=4,84), mint a tárgyi elemekhez kapcsolódóan (átlag=4,24), míg a mesterképzéses hallgatók számára fontosabbnak mutatkoztak a tárgyi elemek (átlag=4,46). Ez abból következhet, hogy a mesteres hallgatók nappali és levelező képzésen egyaránt többet fordulnak meg a karon, míg a posztos képzések többsége online formában zajlik. Ezek az eredmények egyeznek a korábbi irodalmakban feltártakkal, hogy átlagosan nagyobb elvárásokat társítanak a hallgatók az egyes szolgáltatáselemekhez, mint a későbbi észlelt szolgáltatásminőség (Tan & Kek, 2004).

Az *észlelt szolgáltatásminőség* értékeit tekintve elmondható, hogy a mesterképzésben részt vevő hallgatók átlagosan jobbra értékelik azt, mint a posztgraduális képzésben résztvevők. A mesterképzéses hallgatók átlagosabban jobbra értékelték a tárgyi elemek/kézzelfoghatóság (átlag=4,39) és a reagálókészség/tananyag (átlag=4,14) kategóriáit, míg a posztosok magasabb minőséget társítanak a megbízhatóság/oktatók (átlag=4,42), az empátia/kari dolgozók (átlag=4,34) és a biztonság/visszajelzések (átlag=4,12) kategóriáinak. Ezek a különbségek a fentebb említett képzési sajátosságokból is adódhatnak.

A kitöltők *elvárásai és az észlelt minőség különbségének* vizsgálata alapján látható, hogy több kategória esetén van eltérés az elvárt és az észlelt minőség között, mely a korábbi feltárásokban is megmutatkozott (Teeroovengadum et al., 2016; Tsiligiris et al., 2022). Összességében a reagálókészség/tananyag kategóriájánál látható a legnagyobb eltérés az elvárások és az észlelt minőség között az utóbbi kárára. Képzési szintenként a mesteres hallgatók a biztonság/visszajelzések kategóriája esetén, a posztgraduális hallgatók pedig a reagálókészség tananyag kategóriája kapcsán mutatták a legnagyobb különbséget az elvárt és az észlelt minőségben. Csupán egy kategória (posztgraduális hallgatók, empátia/kari dolgozók) esetén múlta felül, vagy elégitette ki az észlelt minőség az elvártakat, mely a korábbi hazai mérés esetén eddig még nem fordult elő (Molnár et al., 2015). Összességében elmondható, hogy a mesteres csoport elvárásainak felel meg inkább az SZTE GTK által nyújtott szolgáltatások minősége.

## Összegzés

Elmondható, hogy bár a mester és szakirányú továbbképzésekre jelentkezők számának országos tendenciái első sorban az oktatáspolitikai eredményei (Polónyi, 2023),

mégis intézményi szinten fontos szerep juthat a hallgatók által észlelt szolgáltatásminőségnek is ezen képzések vonatkozásában (Molnár, 2014; Kovács & Takács, 2015; Surman, 2021). Ez magyarázhatja azt a jelenséget is, hogy a kutatásunk során vizsgált intézmény szembe helyezkedik az országos trendekkel, miszerint az SZTE GTK-n a szakirányú továbbképzésen nem csökkent, hanem nőtt a jelentkezők száma. Kutatásunk rámutatott arra, hogy az észlelt szolgáltatásminőség kapcsán a kapcsolódó szakirodalommal összhangban (Quin et al., 2022) mind a mester (Tan & Kek, 2004), mind pedig a szakirányú továbbképzésen meghatározó tényező a gyakorlatorientált oktatás iránti igény. A mester és szakirányú továbbképzésre jelentkező hallgatók esetében már megjelenik egyfajta stratégiai szemlélet is, ami alapján célirányosan a szakmai előmenetel, vagy a jobb fizetés érdekében választják ki azt a területet, ahol szeretnék magukat tovább képezni. Ez összhangban van egy olyan piacképes szakmai irányvonallal, mint amilyen a gazdaságtudományok területe, tehát itt fontos megjegyezni, hogy az észlelt szolgáltatásminőség mellett ez is hozzájárulhat a vizsgált képzések relatív népszerűségéhez.

A kvalitatív kutatás korlátjai között említhető az elméleti telítődés megkérdőjelezhetősége és az önkényes mintavétel, ugyanakkor számos hallgatót sikerült ebben az időigényes formában is megszólítani. A kvantitatív kutatás korlátjai közé sorolhatjuk a szakirodalomban klasszikus kvantitatív kutatási kihívásokként azonosított (Szűcs et al., 2023) kérdőívkitöltési motiváció hiányát, az alacsony mintaelemszámot és a kérdőívelhagyást, ugyanakkor a visszaérkezési arány a teljes megkezdett kitöltések tekintetében 21%-os volt. A magas kérdőívelhagyók számának oka az lehetett, hogy számos kifejtős kérdéssel találkozott már a kérdőív elején. A kutatás további korlátja, hogy a kvantitatív kutatás alacsony mintaelemszáma nem tette lehetővé statisztikai tesztek futtatását, hiszen a tesztek alkalmazási feltételei nem teljesültek.

A korlátok ellenére az eredmények alapján számos *gyakorlati javaslatot* megfogalmazhatunk. A képzésválasztási motivációs eredmények alapján a kari marketingstratégia megfogalmazásánál és a kulcskifejezések, perszónák megalkotásakor mesterképzés esetén a GTK elhelyezkedését, a piacképes tudást, a már általuk jól(jobban) ismert kart érdemes még specifikusan kihangsúlyozni, hiszen esetükben ezek merültek fel, mint fő képzésválasztási tényezők, míg posztgraduális hallgatók megcélzásakor a megfizethető, ámde piacképes tudást nyújtó kart, az online oktatás nyújtotta lehetőségeket is érdemes hangsúlyosan kommunikálni. Az online órák elérhetőségét és az online tananyagok közzétételét mindkét képzés esetén elérhetővé kell tenni, mely a pandémiás helyzet egyik pozitív hozadékaként jelentősen megkönnyíti a hallgatók dolgát (Szegedre való utazás, Szegeden töltött vendégszaka áthidalása) és új hallgatók bevonására is alkalmas stratégia lehet. Az oktatás színvonalának folyamatos monitorozása is elengedhetetlen a folyamatos és hasonló képzésminőség fenntartásának érdekében (oktatók felkészültsége, megfelelő tárgyi környezet biztosítása, mint például mikrofon, tananyag aktualizálása),

melyet saját primer kutatásunk és korábbi feltárások is igazoltak (Molnár et al., 2015). A hallgatók felé irányuló (akár marketing) kommunikációban nagyobb hangsúlyt érdemes továbbá fektetni azokra a területekre, melyek észlelt szolgáltatásminősége magas, mint például, hogy a posztgraduális hallgatók időben kapják meg a fontos információkat és megfelelő visszajelzést kapnak a munkájukra, a nappali mesteres hallgatók számára a kari környezet és infrastruktúra kiváló tanulási teret biztosít, míg a mester levelező hallgatók megbízható oktatókkal találkoznak, akik a tananyagot is magas színvonalon adják le nekik, ugyanis a primer kutatás alapján ezek fontos tényezők a vizsgált célcsoportok számára.

Összességében a kutatás betekintést engedett az SZTE GTK mester és posztgraduális képzés hallgatóinak megítélésébe, ami az SZTE GTK megítélését, a karhoz kapcsolódó elvárásait és észlelt minőséget illeti. A kutatás alapján nem csupán egy ad hoc felmérés eredményeit hivatott bemutatni, hanem rávilágított arra is, hogy mely szolgáltatásminőségi tényezőkön érdemes még javítani annak érdekében, hogy a hallgatók az általuk elvárt legjobb szolgáltatásminőséget kaphassák. Ez által egy tükröt tartott a vizsgált kar számára, hogy az fejleszthesse képzéseit és marketingstratégiáját.

## Felhasznált irodalom

- Abdullah, F. (2006). The development of HedPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30(6), 569-581. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x>
- Barakonyi, K. (2010). A felsőoktatás versenyképességéről. *Vezetéstudomány*, 41(12), 4-19. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.01>
- Benedek, A., & Lőrincz, É.A. (2011). A pedagógusképzés és a szakképzés új összefüggései. *Pedagógusképzés*, 9(3-4), 113-126. <https://doi.org/10.37205/TEL-hun.2011.3-4.07>
- Berács, J., Bander, K., Hubert, J., & Nagy, G. (2014). *A felsőoktatási mobilitást akadályozó és ösztönző tényezők Magyarországon*. 1. kötet. Tempus Közalapítvány.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(7), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cserné Adermann, G. (2020). Távköztársas: a levelezéstől a digitális oktatásig. *Civil Szemle*, 17(különszám), 7-22. <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/Flow-Mare%20publikaciok/CSz%20különszám%20előlap.pdf>
- Faizan, A., Yuan, Z., Kashif, H., Pradeep, K., Nair, N., & Ari, R. (2016). Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. *Quality Assurance in Education*, 24(1), 70-94. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2014-0008>
- Fazlul, I., Koedel, C., & Parsons, E. (2023). Free and reduced-price meal enrollment does not measure student poverty: Evidence and policy significance. *Economics of Education Review*, 94, 102374. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102374>
- Gallarza, M.G., Seric, M., & Cuadrado, M. (2017). Trading off benefits and costs in higher education: A qualitative research with international incoming students. *The International Journal of Management Education*, 15, 456-469. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.08.001>
- Hetesi, E., & Veres, Z. (2016). *Nonbusiness marketing*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597494>
- Hrubos, I. (2024). Új megközelítések a felsőoktatási tanulásban és tanításban. *Educatio*, 33(2), 118-128. <https://doi.org/10.1556/2063.33.2024.2.2>
- Jager, J., & Gbadamosi, G. (2013). Predicting students' satisfaction through service quality in higher education. *International Journal of Management Education*, 11, 107-118. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2013.09.001>
- Kenesei, Zs. (2017). A vevői elégedettség mérésének lehetőségei többdimenziós szemléletben. *Statistikai Szemle*, 95(1), 29-50. <http://dx.doi.org/10.20311/stat2017.01.hu0029>
- Kovács, L., & Takács, V. (2015). Az információbiztonsági vezető szakirányú továbbképzés tapasztalatai. *Magyar Közigazgatás*, 3(4), 85-99. <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/2653/1918>
- KSH. (2023). *Oktatási adatok*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/oktatasi-adatok-20232024-elozetes-adatok/index.html>
- KSH. (2024). *Felsőoktatás*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/okt/hu/okt0020.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0020.html)
- Majó-Petri, Z., Szakál, P., & Görög, V. (2021). Karantén online oktatás a Szegedi Tudományegyetemen: Mit tapasztaltak a diákok? In Buda A. & Molnár Gy. (szerk.), *Oktatás – Informatika – Pedagógia 2021* (pp. 170-183). Debreceni Egyetem Nevelés- és Művelődéstudományi Intézet.
- Mekic, E., & Mekic, E. (2016). Impact of higher education service quality on student satisfaction and its influence on loyalty: Focus on first cycle of studies at accredited HEIs in BH. In *ICESoS 2016, Proceedings* (pp. 43-56). International Burch University.
- Molnár, L., Papp, A., Piskóti, I., & Molnárné Konyha, Cs. (2015). Marketing mesterszak hallgatói szemmel. In *Marketing hálózaton innen és túl: Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája* (pp. 36-45). EMOK.
- Molnár, Gy. (2014). Digitális kompetenciák és IKT alapú megoldások a felsőoktatásban. *Szakképzés- és Környezetpedagógia*, 4(1), 6-14. [http://www.epa.hu/02900/02984/00004/pdf/EPA02984\\_edu\\_2014\\_1.pdf#page=6](http://www.epa.hu/02900/02984/00004/pdf/EPA02984_edu_2014_1.pdf#page=6)
- Msosa, S.K. (2021). Service failure and complaints management in higher education institutions. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 514-521. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1098>

- Negricea, C.I., Edu, T., & Avram, E.M. (2014). Establishing influence of specific academic quality on student satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4430-4435. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.961>
- Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300304>
- Polónyi, I. (2015a). Kik lesznek mesterek? Adalékok a felsőoktatási mesterképzés értékeléséhez. *Pedagógiai Szemle*, 5-6, 50-67. <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/kik-lesznek-mesterek#main-content>
- Polónyi, I. (2015b). *Az ezredforduló hazai oktatása*. Új Mandátum Könyvkiadó.
- Polónyi, I. (2023). A hazai kétszintű felsőoktatási képzés néhány jellemzője. *Köz-Gazdaság*, 18(4), 53-92. <https://doi.org/10.14267/RETP2023.04.05>
- Qin, L., Shi, C., & Li, B. (2022). Examining master of nursing specialist postgraduates' perception of educational service quality in clinical practice base: The SERVPERF model. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1691464/v1>
- Randheer, K. (2015). Service quality performance scale in higher education: Culture as a new dimension. *International Business Research*, 8(3), 29-41. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n3p29>
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2013). Antecedents and consequences of service quality in a higher education context: A qualitative research approach. *Quality Assurance in Education*, 21(1), 70-95. <https://doi.org/10.1108/09684881311293070>
- Surman, V. (2021). *Szolgáltatásminőség mérése és értékelése a felsőoktatásban – Szolgáltatásminőség-keletrendszer fejlesztése projektfeladat-típusú kurzusokhoz* (Doktori értekezés). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. <http://hdl.handle.net/10890/15346>
- Surman, V., & Szabó, T. (2020). A minőség biztosításának kihívásai a magyar felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 51(KSZ), 101-113. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.KSZ.09>
- Szabó, K., Juhász, T., & Kenderfi, M. (2022). Felsőoktatás a COVID-19 árnyékában: Hazai tapasztalatok oktatói oldalról. *Vezetéstudomány*, 53(6), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.01>
- Tan, K.C., & Kek, S.W. (2004). Service quality in Higher Education using an enhanced SERVQUAL approach. *Quality in Higher Education*, 10(1), 17-24. <https://doi.org/10.1080/1353832242000195032>
- Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T.J., & Seebaluck, A.K. (2016). Measuring service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244-258. <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2014-0028>
- Tsiligiris, V., Kéri, A., & Cheah, J.E.T. (2022). Exploring the relationship between student individual culture and service quality expectations in higher education. *Quality Assurance in Education*, 30(1), 51-72. <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2020-0137>
- UNESCO. (2024). *Key figures*. <https://www.unesco.org/en/higher-education#:~:text=There%20are%20around%20254%20million,differences%20between%20countries%20and%20regions>
- Veres, Z. (2021). *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546412>
- Zsatku, B., & Kovács, G. (2022). The impact of institutional governance reforms on organisational culture – Two case studies from Finland and Hungary. *Hungarian Educational Research Journal*, 13(1), 64-85. <https://doi.org/10.1556/063.2022.00165>

1. melléklet

## Az átalakított SERVQUAL-skála elemei dimenziók szerint

| SERVQUAL-dimenzió                  |    | Az általam választott képzéstől azt várom/azt kaptam, hogy...                                                             |
|------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi elemek/<br>kézzelfoghatóság | 1  | A kari oktatási környezet (offline és online) modern lesz.                                                                |
|                                    | 2  | A rendelkezésünkre álló berendezések (asztalok, székek, számítógépek stb.) kitűnő állapotban lesznek.                     |
| Megbízhatóság/oktatók              | 3  | Oktatóim megbízhatók és felkészültek lesznek.                                                                             |
|                                    | 4  | Oktatóim rendkívüli elméleti és gyakorlati tudással rendelkeznek majd szakterületükön.                                    |
|                                    | 5  | Oktatóim jó minőségben tudják átadni majd számunkra tudásukat (élvezetes órák offline és/vagy online).                    |
| Reagálókészség/<br>tananyag        | 6  | A tananyag könnyedén elérhető lesz számunkra.                                                                             |
|                                    | 7  | Jól kifejezett, színvonalas tananyagot kapunk majd.                                                                       |
|                                    | 8  | A tananyagot érthetően adják majd át az oktatók.                                                                          |
|                                    | 9  | Kurzussal és tananyaggal kapcsolatos problémáink és kérdéseink esetén oktatóink készségesen állnak majd rendelkezésünkre. |
| Biztonság/visszajelzések           | 10 | Mindig kapunk majd visszajelzést a munkánkra.                                                                             |
|                                    | 11 | Mindig időben megtudjuk majd a kurzusteljesítési feltételeket és értékelési szempontokat.                                 |
|                                    | 12 | Mindig tudjuk majd, milyen tanulmányi ügyet hol és hogyan kell intéznünk (jelentkezés menete stb.).                       |
| Empátia/kari dolgozók              | 13 | A tanulmányi előadók megértik majd speciális igényeinket.                                                                 |
|                                    | 14 | A legtöbb kari dolgozó pozitív attitűddel áll majd hozzánk.                                                               |
|                                    | 15 | A legtöbb kari dolgozó személyes figyelmet szentel majd nekünk.                                                           |
|                                    | 16 | Probléma esetén a tanulmányi előadók készségesen állnak majd rendelkezésünkre.                                            |

Forrás: Parasuraman et al. (1991) és saját kutatás alapján

# A VÁLLALKOZÓI LEHETŐSÉGEK ÉS A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÖSSZEFÜGGÉSEI SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS ALAPJÁN

## THE LINKS BETWEEN ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITY AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE BASED ON A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A vállalkozói lehetőség kialakulása, feltárása, megteremtése és kihasználása az innováció és a versenyképesség alapja, a gazdaság fenntartható fejlődésének egyik kulcs tényezője. A mesterséges intelligencia hozzájárul a vállalkozói lehetőségek azonosításához, elemzéséhez, illetve akár azok megvalósításához is, mely további lehetőségeket nyújt a vállalkozások számára. A tanulmány célja interdiszciplináris megközelítésben a mesterséges intelligencia szerepének elemzése a vállalkozói lehetőségekkel összefüggésben. A kutatás szisztematikus szakirodalmi áttekintés alapján vizsgálja a témakörben a Scopus adatbázisban megjelent publikációkat. A kutatás rámutat arra, hogy a mesterséges intelligencia komplex módon járul hozzá a vállalkozói lehetőségek gyorsabb és pontosabb feltárásához és kihasználásához akár bizonytalan piaci körülmények között is, mely elősegíti a vállalkozásfejlesztést. A mesterséges intelligencia fokozza a vállalkozások hatékonyságát támogatva a vállalati folyamatokat és a döntéshozatalt, elősegítve a vállalkozói lehetőségek azonosítását. Ugyanakkor a vállalkozási tevékenységbe integrált üzleti modellként hozzájárul a versenyképesség fokozásához, a termék- és szolgáltatásinnovációhoz.

**Kulcsszavak:** vállalkozói lehetőség, mesterséges intelligencia, vállalkozásfejlesztés, innováció, szisztematikus szakirodalmi áttekintés

Developing, exploring, creating, and utilizing entrepreneurial opportunity is the basis for innovation and competitiveness, a key factor in sustainable economic development. Artificial intelligence may contribute to identifying, analyzing, and implementing entrepreneurial opportunities and opening areas for the development of businesses. This paper aims to analyze the role of artificial intelligence in the context of entrepreneurial opportunities in an interdisciplinary approach. The research involved applying a systematic literature review of publications on the topic in the Scopus database. The study shows that artificial intelligence may contribute in complex ways to the faster and more accurate identification and exploitation of entrepreneurial opportunities, even under uncertain market conditions, which facilitates business development. Artificial intelligence may increase business efficiency by supporting business processes and decision-making and facilitating the identification of entrepreneurial opportunities. At the same time, artificial intelligence as a business model integrated into entrepreneurial activity contributes to competitiveness and product and service innovation.

**Keywords:** entrepreneurial opportunity, Artificial Intelligence, entrepreneurship, business development, innovation, 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.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

Szeretnénk megköszönni a lektorok megjegyzéseit, konstruktív javaslatait. We would like to thank the reviewers for their comments and constructive suggestions.

### Szerzők/Authors:

Dr. Kelemen-Erdős Anikó<sup>a</sup> (kelemen-erdos.aniko@gtk.bme.hu) egyetemi docens; Szórárt Dávid Csaba<sup>a</sup> (szorat.davidcsaba@edu.bme.hu) PhD-hallgató

<sup>a</sup>Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 06. 12-én, javítva: 2024. 09. 02-án, 2024. 09. 30-án és 2024. 10. 14-én, elfogadva: 2024. 10. 15-én. The article was received: 12. 06. 2024, revised: 02. 09. 2024, 30. 09. 2024 and 14. 10. 2024, accepted: 15. 10. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A vállalkozók a gazdaság kulcsszereplői, a hosszú távú fejlődés motorjai, mikrogazdasági jelentőségük kiemelkedő (Schumpeter, 1942), ezért az akadémiai kutatások is egyre gyakrabban fókuszálnak a különböző vállalkozásokra, illetve az azokhoz kapcsolódó jelenségekre (George et al., 2021; Sahut et al., 2021). A vállalkozói tevékenység a gazdasági fejlődés dinamikáját kihasználva a jövőbeli javakkal és szolgáltatásokkal kapcsolatos lehetőségekre, illetve mindezek következményeire összpontosít (Venkataraman, 1997). Ugyanakkor a vállalkozói tevékenység nem csak az új szervezetek létrehozását, vállalatalapítást jelenti, előfordulhat korábban létrehozott vállalatokon belül vagy piaci mechanizmusok révén is (Casson, 1982). Ilyenkor az úgynevezett intrapreneurship jelenségről beszélhetünk, ami a szervezetben belül az alkalmazottak vállalkozói tevékenységére és gondolkodásmódjára utal, amely innovációhoz és növekedéshez vezet a szervezetet (Antoncic & Hisrich, 2003).

Mind a vállalaton belüli, mind a vállalati működés következtében létrejött vállalkozói tevékenység, mind a vállalatok közötti együttműködés esetében kulcsszerepet kap a vállalkozói lehetőség és annak különböző életszakaszai. Ennek kapcsán mindenekelőtt a lehetőségeket kell azonosítani, megragadni, majd ezt követően kihasználni; ezek a lépések nem felcserélhetők, a vállalkozói tevékenység folyamataként értelmezendők (Shane, 2000). Bár nem feltétlenül egymást követően, de adott esetben az outputok inputtá alakulhatnak, és a folyamat egy korábbi pontjába térhet vissza (Eckhardt & Shane, 2003). Ugyanakkor a katalizátor szerep válság-szituáció esetén is érvényesül: a vállalkozások egyrészt alkalmazkodnak a megváltozott környezethez, másrészt kiutat keresve terveznek és innoválnak (Baranyi et al., 2023). A mesterséges intelligencia (MI) térnyerése is egy ilyen jelentős technológiai változás, amely központi szerepet játszik a vállalkozói lehetőségek alakulásában (Obschonka & Audretsch, 2020).

Az MI fejlődése jelentősen átalakítja a gazdasági és társadalmi környezetet, új piacokat, szervezeti struktúrákat, folyamatokat és termékeket hozva létre (Lu & Zhou, 2021). Az ilyen technológiai áttörések katalizátorként szolgálnak, mivel lehetőséget adnak az innovációra és a gazdasági növekedésre. Az MI-rendszerek képességei, mint például az adatelemzés, a generatív tanulás és az autonóm döntéshozatal, alapjaiban változtatják meg az üzleti működést. A vállalkozók számára ezek új lehetőségeket jelentenek egyrészt a hatékonyabb üzleti folyamatok, illetve a jobb ügyfélelemzés és piaci stratégiák kidolgozása, másrészt az új termékek és szolgáltatások fejlesztése révén. Ezen túlmenően, az MI társadalmi változásokat is indukál, például a munkaerőpiacon (Li, 2021). Az automatizáció és a robotika térnyerése átalakítja a munkahelyeket és a szükséges készségeket, így a vállalkozóknak lehetőségük nyílik például új üzleti modellek és oktatási programok kidolgozására, amelyek megfelelnek az új munkaerőpiaci igényeknek.

Korábbi tanulmányok az MI és a vállalkozások, illetve azok tevékenysége kapcsán elsősorban a technológia általános gazdasági hatásait és az üzleti folyamatok

automatizálását vizsgálták (Acemoglu & Restrepo, 2018, 2019). E kutatások kevésbé foglalkoztak azonban azzal, hogy az MI hogyan befolyásolja a vállalkozói lehetőségeket, annak ellenére, hogy az utóbbi években az MI gyors fejlődése amellett, hogy jelentős hatást gyakorolt több iparágra, hozzájárult számos vállalkozás innovációjához stratégiai és operatív szinten egyaránt. Ez a kutatás interdiszciplináris megközelítés révén újszerű megközelítést alkalmazva rámutat a vállalkozói lehetőség és az MI összefüggéseinek, kapcsolódási pontjainak meghatározására, mely hozzájárulhat a vállalkozói tevékenység fejlesztéséhez, az innovációhoz és a tovaggyűrűző hatások eredményeként a gazdaság fejlődéséhez.

A tanulmány célja az MI szerepének elemzése a vállalkozói lehetőségekkel összefüggésben. Ennek keretében célkitűzésünk annak konceptualizálása, hogyan befolyásolja, illetve milyen lehetőségeket teremt az MI a vállalkozások számára. További cél, hogy a publikáció átfogó képet adjon a téma tudományos megközelítéséről kiemelve a főbb kutatási irányokat.

A tanulmány a szakirodalmi elméleti háttér, így a vállalkozói lehetőségekkel foglalkozó elméleti keretrendszer és a state-of-the-art kutatások vizsgálatából indul ki, majd ezt követően a kutatás módszertanát, a szisztematikus szakirodalmi áttekintés folyamatát mutatja be. Ezután az analízis eredményeként az MI és a vállalkozói lehetőségek összefüggéseit elemzi, javaslatot téve az elméleti és gyakorlati hasznosíthatóságra és a további kutatási irányokra.

## Elméleti háttér

### A vállalkozói lehetőségekkel foglalkozó elméletek

A vállalkozói lehetőség jelentős hangsúlyt kapott a vállalkozói kutatás területén. Azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy miként azonosítják, értékelik és használják ki az új vállalkozók a számukra kínáló lehetőségeket.

### A vállalkozói lehetőségekkel foglalkozó korai alapművek

Schumpeter (1934) munkássága alapozta meg a modern vállalkozói elméletet bevezetve a „kreatív pusztítás” fogalmát, amely szerint a vállalkozók innovatív termékekkel és eljárásokkal megbontják a meglévő piacokat, lehetőséget teremtve ezzel új vállalatok számára. Schumpeter (1934) hangsúlyozta a vállalkozó innovátor szerepét, aki felismeri és kihasználja a lehetőségeket, hogy új erőforrás-kombinációkat hozzon a piacra. Ezzel szemben több mint hat évtizeddel később Kirzner (1999) újabb nézőpontot használva bevezette a vállalkozói felfedezés fogalmát, kiemelve az éberség szerepét a lehetőségek felismerésében. Schumpeter (1934) bomlasztó innovációjával ellentétben Kirzner (1999) a vállalkozó azon képességére összpontosít, hogy felismerje a hatástalan piaci gyakorlatokat és az arbitrázslehetőségeket. Elmélete azt hangsúlyozza, hogy a lehetőségek egymástól függetlenül léteznek, és az éber egyének felfedezhetik azokat (Kirzner, 1999). A két irányzat főbb tényezőinek összevetését az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat  
Schumpeteri és kirzneri vállalkozói szemlélet  
elemzése

| Tényező                     | Schumpeteri vállalkozói szemlélet                                                                         | Kirzneri vállalkozói szemlélet                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Vállalkozói lehetőségek     | Az innováció és a kreatív rombolás (creative destruction), a diszruptív változások teremtette lehetőségek | Piaci tökéletlenségek és/vagy egyensúlyhiány                             |
| Alapvetés                   | Új piacok létrehozása vagy a meglévők jelentős megváltoztatása                                            | Meglévő hatástalan piaci mechanizmusokban rejlő lehetőségek kihasználása |
| Vállalkozói fejlődés alapja | Innováció, technológiai fejlődés, a szabályozás és más tényezők változásai                                | Piaci rés, alulértékelt, nem megfelelően elosztott erőforrások           |
| Vállalkozói magatartás      | Vállalkozói kockázatvállalás                                                                              | Vállalkozói éberség, nyitottság                                          |
| Lehetőségek forrása         | Információs aszimmetria révén egyensúlyi ár alatti erőforrásbeszerzés, melynek révén nő a hatékonyság     | Információs aszimmetria a piaci szereplők között                         |

Forrás: saját szerkesztés Kirzner (1997, 1999); Hospers (2005) és Schumpeter (1942) alapján

A lehetőségek felismerésének kialakulása

A közgazdaságtanban végzett korai kutatások gyakran a vállalkozói létformába illeszkedő egyének azonosítására összpontosítottak (Knight, 1921), nem pedig a lehetőségre és a hozzá kapcsolódó folyamatokra. Ez a szemlélet jellemzően a sikeres vállalkozókkal kapcsolatos személyes tulajdonságokat, jellemzőket és viselkedési formákat vizsgálja. Ennek keretében a kutatók annak megértésére törekedtek, mi különbözteti meg a vállalkozókat a nem vállalkozóktól, és hogyan járulnak hozzá ezek a jellemzők a vállalkozói sikerhez (Schumpeter, 1942). Ugyanakkor a lehetőségek azonosításának folyamata természeténél fogva összetett, mivel ezek nem előre meghatározott módon jelentkeznek. Ezt felismerve a kortárs vállalkozói kutatás a vállalkozó szellemű egyének és az értékes lehetőségek közötti kölcsönhatás megértése felé mozdult el (Eckhardt & Shane, 2003). Venkataraman (1997) e területen végzett fundamentális munkája hangsúlyozza annak szükségességét, hogy elmélyítsük a vállalkozói lehetőségek, illetve azok eredetének megértését.

Venkataraman és Shane (2000) kidolgoztak egy keretrendszert, amely különbséget tesz a lehetőségek felfedezése és megteremtése között, mely sarkalatos pontot jelent a vállalkozói lehetőségek tanulmányozásában. Kutatásuk hangsúlyozta az előzetes tudás és a társadalmi hálózatok fontosságát a lehetőségek felismerésének folyamataiban, azt sugallva, hogy a bizonyos tudásbázissal és hálózati kapcsolatokkal rendelkező egyének jobb helyzetben vannak a lehetőségek felismerésében (Shane & Venkataraman, 2000). Sarasvathy (2001) bevezette az

effektuáció fogalmát arra utalva, hogy a sikeres vállalkozók az oksági logikától eltérő döntéshozatali elveket használnak. Ahelyett, hogy egy konkrét céllal jelölnék ki tevékenységeiket, a rendelkezésre álló eszközökből indulnak ki, és hagyják, hogy a célok idővel véletlenszerűen alakuljanak ki (Sarasvathy, 2001). Az effektuáció rámutat arra, hogy a vállalkozók hogyan teremtenek lehetőségeket iteratív folyamatok és az érdekelt felek bevonása révén, a hangsúlyt a kontrollra helyezve az előrejelzéssel szemben (Sarasvathy, 2001). A megközelítéssel a vállalkozók gyakran intuitív magatartása is magyarázható.

Lehetőségteremtés vs. lehetőségfelfedezés

Alvarez és Barney (2007) továbbfejlesztették a lehetőségek felfedezése és megteremtése közötti különbséget. Olyan elméleti keretet javasoltak, amely különbséget tesz a vállalkozóktól függetlenül létező lehetőségek (felfedezés) és a vállalkozói cselekvések révén megvalósuló lehetőségek (teremtés) között. Munkájuk kiemeli a lehetőségek kontingens jellegét, arra utalva, hogy a vállalkozói folyamat a kontextustól függően magában foglalja a lehetőségek felfedezését és megteremtését is (Alvarez & Barney, 2007).

A vállalkozói ökoszisztéma és a tudás áttérjedésének elmélete

A vállalkozói ökoszisztéma fogalma, amelyet olyan kutatók népszerűsítettek, mint Mason és Brown (2014), azt vizsgálja, hogy a támogató környezet hogyan befolyásolja a vállalkozói lehetőségek kialakulását. Ez a perspektíva a különböző érdekelt felek, stakeholderek – többek között a kormányzat, a tudományos élet és a pénzügyi intézmények – szerepét veszi figyelembe egy olyan környezet kialakításában, amelyben a lehetőségek felismerhetők és kihasználhatók (Mason & Brown, 2014). Az ökoszisztéma perspektívájának fontos kiegészítője a vállalkozói ismeretek áttérjedésének elmélete, melyet Acs, Audretsch és Feldman (1994) határozott meg rávilágítva arra, hogy a vállalkozási lehetőségek gyakran a meglévő vállalatok és intézmények által átadott tudás eredményei. Amikor a vállalatok vagy kutatóintézetek új tudást hoznak létre, nem minden tudás kerül kereskedelmi forgalomba (Acs et al., 2009). A vállalkozók felismerhetik és kihasználhatják ezeket a tovagyrúzó ismereteket, és olyan új vállalkozásokat hozhatnak létre, amelyek az addig fel nem használt tudást kereskedelmi forgalomba hozzák (Acs et al., 2009). Ez az elmélet kiemeli a szellemi tulajdonjogi rendszerek, a kutatás-fejlesztési (K+F) beruházások és a regionális innovációs rendszerek fontosságát a vállalkozói lehetőségek előmozdításában.

A mesterséges intelligencia definiálása és hatása a vállalkozásokra

Az MI olyan számítógépes algoritmusokat jelöl, amelyek az emberhez hasonló feladatokat utánoznak, beleértve az adatokból való tanulást, a problémamegoldást és az érzékelést, melynek révén képesek úgy gondolkodni és cselekedni, mint az emberek (Seshia et al., 2022). Huang és Rust (2021) három fő MI-típust különböztet meg: a mechanikus MI az iteratív folyamatokat képes

algoritmusai révén kiváltani; az értő, gondolkodó MI az adatok alapján mintákat határoz meg, illetve előjelzésre is képes; az érző vagy affektív MI emocionális jelentéstartalmú adatokat, információkat dolgoz fel, melyre képes az érzelmi tényezőkkel kapcsolatos választ generálni. Mind az értő és az érző MI értelmezésében kulcsszerepe van a mesterséges és a humán intelligencia együttműködésének, a kiterjesztett humán és a kiterjesztett mesterséges intelligenciának, függően attól, hogy a humán vagy az MI hozza a végső döntést (Zhang & Gosline, 2023). A generatív MI játékelmélet-alapú tanulás révén korábbi adatok alapján algoritmusok segítségével képes valószínűségi válaszok generálására, melynek egyik legjellemzőbb módja a mélytanulás (Goodfellow et al., 2023).

Az MI vállalkozásokra és gazdaságra gyakorolt hatása sokrétű, s így számos területet érint. Ilyenek például a munkaerőpiac, a termelés, a kormányzati hatékonyság, a gazdasági növekedés és az iparágak dinamikája. Ez a tanulmány e tényezőkkel összefüggésben az MI vállalkozási lehetőségekre gyakorolt szerepére és hatásaira összpontosít.

Azzal, hogy az MI képes akár helyettesíteni és felhatalmazni a munkaerőt, jelentősen javítja a munka termelékenységét és növeli a hatékonyságot, csökkenti a költségeket (Li, 2021). Az MI optimalizálja a gyártási folyamatokat, csökkenti az állásidőt és javítja a termékek minőségét (Li et al., 2017), elősegíti a stratégiai tervezést, az erőforrás-gazdálkodást, az adatelemzést, a működési hatékonyságot, a kockázatértékelést, az ügyfélszolgálatot és a fenntartható gyakorlatokat (Kamlani, 2022). A fejlett adatelemzés és az előrejelző képességek révén az MI hozzájárul a megalapozott döntésekhez és az erőforrások elosztásának optimalizálásához (Li, 2021), ezzel fejlesztve az általános gazdasági környezetet és elősegítve a fenntartható fejlődést.

A fentiek rámutatnak arra, hogy az MI mellett, hogy a vállalkozási tevékenységet támogathatja, jelentős hatással van a gazdasági növekedésre, mivel olyan kulcsfontosságú tényezőket befolyásol, mint a munkaerő, a tőke és a termelés. Az MI a feladatok automatizálásával és az innovatív technológiák bevezetésével támogatja a gazdasági folyamatok hatékonyságának növelését, így a nagy mennyiségű adatok alapján a trendek, tendenciák és a vállalkozói lehetőségek azonosítását, mely hozzájárulhat a gazdaság fejlődéséhez.

Az előzőek megvalósítása azonban számos kihívást jelent. A gyakorlati tapasztalat, a megfelelő szakmai ismeretek és a jelentős kezdeti beruházások hiánya akadályozhatja a bevezetését (Hagendorff & Wezel, 2020; Maclure & Russell, 2021). Ezen akadályok leküzdése a vállalkozások, oktatási intézmények és kormányok összehangolt erőfeszítéseit igényli a szükséges infrastruktúra és szakértelem kifejlesztése érdekében. Miközben az MI számos ágazatot átalakíthat, és javíthatja a különböző feladatok pontosságát és hatékonyságát, a biztonság, megbízhatóság és ellenőrizhetőség biztosítása érdekében elengedhetetlen a potenciális kockázatok megelőzésének erősítése. Az etikai aggályok, az adatvédelem és a biztonsági kérdések kezelése létfontosságú a közbizalom kiépítéséhez és

az MI-technológiák felelős használatának biztosításához (Sheikh, 2020).

Az MI transzformációs ereje jelentős hatással lehet a vállalkozói tevékenységre és a vállalkozói lehetőségekre azáltal, hogy forradalmasítja a foglalkoztatást, a termelés hatékonyságát, serkenti a gazdasági növekedést, új utakat nyitva ezáltal az innovatív üzleti vállalkozások előtt. A vállalkozók használhatják a mesterséges intelligenciát vállalkozói lehetőségek azonosítására, újszerű termékek és szolgáltatások létrehozására, az üzleti folyamatok optimalizálására és a piaci hiányosságok kezelésére. Az MI-technológiák hasznosításával a szervezetek, az új vállalatot létrehozó vállalkozók, illetve akár a vállalatok hálózatai is versenyelőnyre tehetnek szert, különösképp, mert a technológia jelenleg is folyamatosan és intenzíven fejlődik. Ehhez azonban olyan vállalkozói gondolkodásmódra van szükség, amely elfogadja az MI megvalósításának kihívásait, beleértve a jelentős befektetések és a speciális készségek szükségességét. Az MI és a vállalkozói szellem kereszteződése tehát termékeny talaj az új ötletek és a fenntartható gazdasági növekedés számára.

## Módszertan

### Szisztematikus szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi elemzés során a vállalkozói lehetőségekkel kapcsolatos fogalmi, elméleti keretet és az MI szerepét és hatását elemeztük a vállalkozásra, azonban ezek kapcsolatát, kölcsönhatásait nem vizsgáltuk. A kutatási célkitűzésekkel összefüggésben a vállalkozói lehetőségek és az MI kapcsolatának feltérképezésére, valamint az azokhoz kapcsolódó trendek vizsgálatára szisztematikus szakirodalmi áttekintést végzünk.

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés nagyszámú tanulmányt elemző kutatási kérdések alapján, majd a gondosan kiválasztott, egymással összefüggő, magas színvonalú tanulmányok azonosításával és szintetizálásával (Nundy et al., 2021). A vizsgálat célja az ismeretek hiányosságainak és a kutatási igényeknek az azonosítása egy adott területen (García-Peñalvo, 2022). Lehetővé teszi a kritikai értékelést és a kutatások szintézisét, biztosítva az explicit és reprodukálható módszerek alkalmazását több, egymással összefüggő tanulmány szisztematikus kereséséhez, kritikai értékeléséhez és eredményeinek összegzéséhez (Olsson et al., 2022).

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés elvégzéséhez strukturált megközelítést szükséges követni, amely számos kulcsfontosságú lépést tartalmaz, mely transzparensé és megismételhetővé teszi az irodalomkutatást. Jelen tanulmány is ezek mentén készült el. Az első lépés a vizsgálatot irányító kutatási kérdések megfogalmazása, mely meghatározza a teljes vizsgálati folyamat irányát, biztosítva, hogy az fókuszált és céltudatos maradjon (Khan et al., 2022). Ezután átfogó keresési stratégia és protokoll kerül kidolgozásra, amely magában foglalja egy szisztematikus módszer megtervezését (Ahn & Kang, 2018). Ez a bírálati protokoll prospektív rögzítését is tartalmazza, ami segít fenntartani az átláthatóságot (Ahn & Kang, 2018). Miután a keresési stratégia elkészült, a szűrés és az adatok kinyerése történik.

Ez a lépés magában foglalja a keresési folyamat során azonosított minden egyes tanulmány szisztematikus értékelését, hogy meg lehessen határozni annak relevanciáját a kutatási kérdések szempontjából. Az adatkivonatolás a kiválasztott tanulmányokból a vonatkozó információk összegyűjtését és a fő jellemzők dokumentálását jelenti az elemzés megkönnyítése érdekében (Olsson et al., 2022). A kritikai értékelés és elemzés a vizsgálati folyamat további szerves szakaszát képezi. Itt a kutatók kritikusan értékelik az egyes bevont tanulmányok módszertani minőségét, felmérve a lehetséges torzításokat és figyelembe véve olyan tényezőket, mint az elfogultság és a heterogenitás kockázata (Page & Moher, 2017). Végül az eredmények és a konklúzió megfogalmazása történik, összefoglalva a megállapításokat. Ez a strukturált megközelítés biztosítja az átláthatóságot és a megbízhatóságot az adott témában meglévő tudás szintézisében (Page & Moher, 2017).

Kutatási kérdések

A szakirodalom-elemzés és a célkitűzések alapján kutatásunk az alábbi kutatási kérdésekre (K) irányul:

- (K1) Milyen jellegű kapcsolat figyelhető meg a vállalkozói lehetőségek és az MI között?
- (K2) Hogyan használják fel a mesterséges intelligenciát a vállalkozók a lehetőségek azonosításakor?
- (K3) Mely területeket vizsgálják a legfrissebb kutatások az MI szerepéről a vállalkozói lehetőségekben?

Keresési stratégia

Kutatásunkat a Scopus adatbázist alapul véve valósítottuk meg, mely kiváló minőségű, megbízható és jól strukturált adatforrást jelentett, sokrétű keresési és szűrési lehetőségekkel. Az „entrepreneurial opportunity” (vállalkozói lehetőség) és az „artificial intelligence” (mesterséges intelligencia) kulcsszavak alapján 2024. augusztus 2-án végeztük el az adatbázis lehrívását. A keresés a folyóiratcikkek címében, absztraktjában és a kulcsszavak között történt. A szűrők beállításakor kizárólag az angol nyelven megjelent, befejezett státuszú publikációkat kértük le. Az eredmények relevanciájának növelése érdekében a keresés területét a Business, Management and Accounting (üzlet, menedzsment és számvitel) és az Economics, Econometrics and Finance (Közgazdaságtan, ökonometria és pénzügyek) területére szűkítettük. Ennek eredményeként mindössze nyolc találatot kaptunk. A publikációk alacsony száma miatt következő lépésként ugyanezen feltételek mellett a keresés során az „entrepreneurial opportunity” kifejezést az „entrepreneur” (vállalkozás, vállalkozó, vállalkozói szellem) szóra cseréltük az

„artificial intelligence” mellett a keresési eredmények növe-  
lése, illetve egy nagyobb merítés érdekében. A kiválasztott paraméterekkel (TITLE-ABS-KEY („entrepreneur” AND „artificial intelligence”) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, „BUSI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA, „ECON”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, „ar”)) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, „final”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, „English”))) így összesen 199 találatot kaptunk.

A vállalkozói lehetőségekhez köthető mesterséges intelligenciáról szóló publikációk száma az elmúlt években nagymértékben megnövekedett, köszönhetően a technológia fejlődésének és a változatos alkalmazási területek megjelenésének, például a játékipar, a pénzügyek, az egészségügy, vagy a robotika területén. Az érdeklődés fellendülése rávilágít a sokoldalúságára és globális hatására, melyben jelentős szerepet tölt be az Egyesült Államok, Kína, az Egyesült Királyság és India is (Prieto-Gutierrez et al., 2023), eredményeink is ennek a négy országnak a dominanciáját mutatják, 121 (60,8%) cikk köthető ezekhez az országokhoz. Nagyobb elmozdulás 2019-től datálható, amit a témával foglalkozó tudományos cikkek számának ugrásszerű növekedése is bizonyít. Ugyanakkor 129 tanulmányt (64,8%) 2022-ben, illetve azt követően publikáltak.

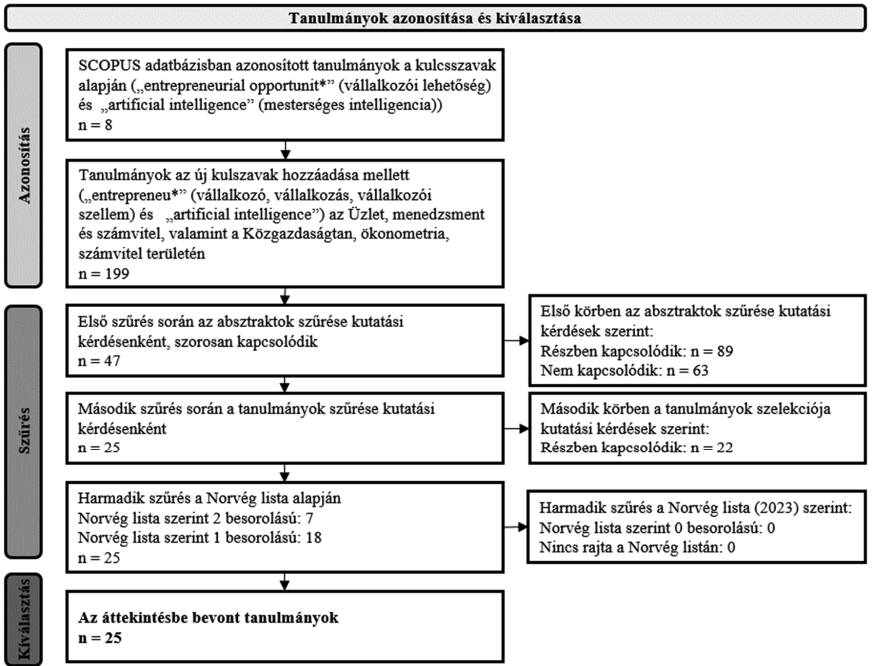
Kutatásunk relevanciáját szintén igazolja, hogy bár a témában megjelent tudományos anyagok száma jelentősen megnőtt, mégis mindössze egyszámjegyű (8) azon írárok száma, melyek közvetlenül vizsgálják az MI és a vállalkozói lehetőségek kapcsolatát.

A kiválasztás kritériumai és annak folyamata

A PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) folyamatára alapján szemléltetjük a kutatásban elemzett cikkek kiválasztásának

1. ábra

PRISMA folyamatára a tanulmányok kiválasztásához



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

folyamatát (1. ábra). A PRISMA egy olyan dokumentációs irányelv, amelynek célja a szisztematikus áttekintések és metaanalízisek átláthatóságának javítása (Page & Moher, 2017). A PRISMA segítségével javítható a szisztematikus áttekintések és metaanalízisek minősége és ellenőrizhetősége, ezzel is biztosítva az eredmények érvényességét (Page et al., 2021).

Amint korábban említettük, kezdetben nyolc, illetve a kibővített kulcsszavak használatával 199 publikációt azonosítottunk, melyekből egy Microsoft Excel-adatbázist hoztunk létre ezeknek a tanulmányoknak a bibliometriai adataival. Az adatbázisban kódokat vezettünk be annak mentén, hogy az adott tanulmány szorosan, részben vagy egyáltalán nem kapcsolódik a kutatási kérdéseinkhez. A kutatási kérdéseket, illetve a téma relevanciáját figyelembe véve elsőként az absztraktokat szűrtük, aminek eredményeképpen 152 tanulmányt zártunk ki aszerint, hogy csak részben (pl. felhasználási javaslatokban fogalmazza meg az MI-t; az MI adaptációját vizsgálja), illetve nem kapcsolódnak (pl. nem vállalkozásokra vonatkoznak; a mesterséges intelligenciát nem vállalkozásokkal összefüggésben jelenítik meg; MI fejlesztésre vonatkoznak; az MI-t elemzésre alkalmazzák) az MI és a vállalkozói lehetőségek összefüggéseihez. Részben 89 absztrakt kapcsolódik a kutatás tárgyához, míg 63 nem tartozott a témakörbe. Az összefoglalók alapján 47 cikket tekintettünk alkalmasnak a kutatásra, melyek elolvasása után a kiválasztási kritériumok szerint további 22 részben kapcsolódó cikket zártunk ki. Ezt követően második körben a Norvég listát figyelembe véve (Kanalregister, 2024), a folyóiratokat vizsgáltuk, a cél a nem listázott folyóiratok, illetve a lista szerint kifogásolható gyakorlatot folytató,

nulla besorolású lapokban megjelent cikkek kizárása volt, aminek eredményeként nem zártunk ki további tanulmányt. A Norvég lista alapján hét folyóirat kettes, tizenhét folyóirat egyes besorolású. A szisztematikus irodalomkutatás eredményeként összesen 25 folyóiratcikket vontunk be az elemzésbe.

### Kvalitatív tartalomelemzés

A kvalitatív tartalomelemzés egy hatékony módszer a kvalitatív adatok, mint tanulmányok elemzésére, amely szisztematikus és strukturált megközelítést kínál az adatokon belüli minták és jelentések feltárására (Schreier et al., 2019). A módszertan szigorú és strukturált megközelítést biztosít az elsődleges tanulmányokból származó kvalitatív adatok elemzéséhez és szintéziséhez (Finfgeld-Connett, 2014). A kvalitatív tartalomelemzés lehetővé teszi a kutatók számára, hogy mélyebb megértésre tegyenek szert egy adott témáról vagy jelenségről. Ezen kívül ez a módszer lehetőséget biztosít arra, hogy láthatóvá váljanak egy komplex, sokrétű téma mögött meghúzódó összefüggések és mechanizmusok, illetve segítségével azonosíthatóvá válnak a további kutatási irányok az adott témában.

Az átfogó online keresési, majd szűrési folyamatot követően tartalomelemzést alkalmaztunk a szakirodalmi adatok szintetizálására. Mivel a kategorizálás kulcsfontosságú megközelítés a különböző jelenségek jellemzőinek megértéséhez, a cikkeket a kutatási kérdések figyelembevételével elemeztük (Prashar, 2020). Mayring (2004) alapján a tartalomelemzés során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy melyek azok a főbb kognitív sémák – amelyeket felmerülő kutatási témáknak vagy kategóriáknak is neveznek –, kutatási irányok, elméleti megközelítések,

2. táblázat

Az elemzett publikációk megjelenési helye és a folyóiratok minősítése

| Tanulmányok száma (25) | Folyóirat                                                       | SJR rangsor | Norvég lista* |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 3                      | Technological Forecasting and Social Change                     | Q1          | 2             |
| 2                      | Journal of Business Research                                    | Q1          | 2             |
| 1                      | Entrepreneurship: Theory and Practice                           | Q1          | 2             |
| 1                      | Journal of Business Venturing                                   | Q1          | 2             |
| 2                      | Journal of Business Venturing Insights                          | Q1          | 1             |
| 2                      | Journal of Business and Industrial Marketing                    | Q1          | 1             |
| 1                      | Business Horizons                                               | Q1          | 1             |
| 1                      | California Management Review                                    | Q1          | 1             |
| 1                      | Global Journal of Flexible Systems Management                   | Q1          | 1             |
| 1                      | International Journal of Contemporary Hospitality Management    | Q1          | 1             |
| 1                      | International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research | Q1          | 1             |
| 1                      | British Food Journal                                            | Q1          | 1             |
| 1                      | Small Business Economics                                        | Q1          | 1             |
| 3                      | Systems Research and Behavioral Science                         | Q2          | 1             |
| 1                      | Journal of Risk and Financial Management                        | Q2          | 1             |
| 1                      | Journal of Cases on Information Technology                      | Q3          | 1             |
| 1                      | Business: Theory and Practice                                   | Q3          | 1             |
| 1                      | International Journal of Business Intelligence Research         | Q3          | 1             |

Megjegyzés: \* A Norvég lista szerint 2-es besorolású lapok kifogástalan eljárást folytatnak, míg az 1-es minősítés az alapvető követelményeknek megfelelő folyóiratokat tartalmazza. A lista keresőfelülete elérhető: <https://kanalregister.hkdir.no/publiseringsskanaler/KanalTreffliste.action?xs=&tv=true> (Kanalregister 2024).

Forrás: saját szerkesztés scimagojr.com (2024) és Kanalregister (2024) alapján 2023. évre vonatkozó adatokkal

amelyek az elmúlt évek tanulmányaiban érhetőek tetten. Ez hozzájárult ahhoz is, hogy feltárjuk milyen kontextusban, illetve milyen összefüggésben kerül vizsgálatra a vállalkozói lehetőségek és az MI kapcsolata.

Eredmények

A szisztematikusan kiválasztott publikációk bibliometriai elemzése

A bibliometriai, leíró elemzést a tudományos minőség vizsgálatával kezdtük. Ennek érdekében megvizsgáltuk a vállalkozási lehetőséggel és MI-vel kapcsolatos cikkeket publikáló, elemzésbe bevont folyóiratok Scimago Journals Ranking (SJR) besorolását (2. táblázat). A vizsgált 25 korpusz többsége kiemelkedő rangú folyóiratokban jelent

meg: Q1-es folyóiratban 18 cikk, Q2-esben pedig négy publikáció, míg három cikk Q3-as folyóiratban. Ezek az adatok további megerősítést nyújtanak a téma relevanciájára és az összegyűjtött empirikus adatok minőségére, valamint alátámasztják azt, hogy az általunk vizsgált téma kutatása az üzleti tudományok legmagasabb szintjén elfogadott és támogatott. A lista 18 publikációja 13 Q1 kategóriába tartozó folyóiratban jelent meg, ami igen ígéretes kilátásokat kínál a téma jövőbeli kutatói számára a magas színvonalú, elérhető források és publikációs lehetőségek terén. A táblázatból kitűnik, hogy az áttekintés tárgyához kapcsolódó folyóiratok többségének témája a vállalkozói szféra, illetőleg a vállalkozásfejlesztés, a menedzsment, a stratégia és a vállalkozói magatartás. Emellett vannak technológiára fókuszáló folyóiratok is.

3. táblázat

A kutatások módszertana, valamint a vállalkozói lehetőség és a mesterséges intelligencia összefüggései a vizsgált tanulmányokban

| Szakirodalmi forrás                                                                    | Év   | Kutatásmódszertan                                                                    | Vállalkozói lehetőség és mesterséges intelligencia (MI) összefüggései a vizsgált szakirodalomban                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A mesterséges intelligencia az üzleti folyamatokat, illetve a döntéshozatalt támogatja |      |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Townsend, D.M., Hunt, R.A.                                                             | 2019 | Kvalitatív / szakirodalom elemzés/                                                   | A mesterséges intelligenciát alkalmazó rendszerek az új vállalkozói lehetőségek szempontjából jelentős bizonytalanságokat transzformatív technológiai megoldásokkal képesek enyhíteni.                                                                                                               |
| Ivashchenko, T., Chornodid, I., Ivashchenko, A.                                        | 2020 | Kvantitatív / adatelemzés / 3000 elem                                                | Üzleti asszisztens szolgáltatások támogatják a tevékenységeket, azonosítják a legjövedelmezőbb megoldásokat.                                                                                                                                                                                         |
| Chalmers, D., MacKenzie, N.G., Carter, S.                                              | 2021 | Kvalitatív / szakirodalom elemzés                                                    | Az MI egy új „innovációs forgatókönyvhöz” vezet, amely nagy adathalmazokat és tanulási algoritmusokat használ a jelenségek pontos előrejelzésére, melyek a vállalkozói lehetőségek azonosítására és kiaknázására is felhasználhatók.                                                                 |
| Wang, X., Yang, H., Han, H., Huang, Y., Wu, X.                                         | 2022 | Kvalitatív / esettanulmány                                                           | Az új csúcstechnológiák több lehetőséget biztosítanak az MI-alapú start-upok számára, a vállalkozói folyamatok fejlesztésére.                                                                                                                                                                        |
| Shepherd, D.A., Majchrzak, A.                                                          | 2022 | Kvalitatív / szakirodalom elemzés/                                                   | Új vállalkozói lehetőségek forrásaként az MI-alapú ügyfélszolgálat elősegíti az ügyféligenyek azonosítását; javíthatja a vállalkozások működését a sebesség, a testre szabhatóság, a minőség és a megbízhatóság terén; és biztonságosabb fizetési módszerekkel csökkentheti a fizetési kockázatokat. |
| Short, C.E., Short, J.C.                                                               | 2023 | ChatGPT-be táplált vezérigazgatói beszédek prompt tervezésének elemzése              | A generatív modellek nyelvi modellekbe táplált inputok alapján vállalkozói lehetőségeként a vállalkozói retorikába illeszthetők, mely új célcsoportok elérhetőségét teremti meg.                                                                                                                     |
| A mesterséges intelligencia integrált az üzleti tevékenységbe                          |      |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Brown, T.E.                                                                            | 2017 | Kvalitatív / szakirodalom elemzés/                                                   | Az MI-vel támogatott crowdsourcing egyik lehetséges módja a vállalkozói lehetőségek és szolgáltatások létrehozásának.                                                                                                                                                                                |
| Garbuio, M., Lin, N.                                                                   | 2019 | Kvantitatív / leíró statisztika / 30 start-up 3 éven keresztül / kvalitatív /interjú | Az MI lehetővé teszi a lehetőségek könnyebb azonosítását, új alapokra helyezi az egészségügyi prevenciót, diagnosztizálást és gyógyítást.                                                                                                                                                            |
| Ferrás, X., Hitchen, E.L., Tarrats-Pons, E., Arimany-Serrat, N.                        | 2020 | Kvalitatív / esettanulmány                                                           | Az intelligens úticélok nagy mennyiségű adatot, valamint a turisztikai szereplők számára lehetőségeket és kihívásokat jelentenek; a digitális technológiák turisztikai ágazatba ágyazhatók.                                                                                                          |
| Rasiwala, F.S., Kohli, B.                                                              | 2021 | Kvalitatív / 50 telefonos mélyinterjú                                                | A robot-tanácsadó szolgáltatások üzleti modellként történő alkalmazása hatékony, transzparens, színvonalas szolgáltatást tesz lehetővé, mely vállalkozói lehetőséget jelent.                                                                                                                         |
| Secinaro, S., Dal Mas, F., Massaro, M., Calandra, D.                                   | 2022 | 325 Scopus szakirodalmi forrás és 683 szabadalom elemzése                            | Az agrárszektorban új üzleti modellt, folyamatátámogatást nyújt az MI időjárás-előrejelzésekkel, termelésfigyeléssel, páratartalom-szabályozással nyit új lehetőségeket. Az elvárt teljesítmény meghatározza a vállalkozói szándékot.                                                                |
| Battisti, S., Agarwal, N., Brem, A.                                                    | 2022 | Kvalitatív / esettanulmány                                                           | Az MI új lehetőséget jelent a kiskereskedelmi ágazatban a digitális innovációk fejlesztése mellett a munkavállalók motiválására is.                                                                                                                                                                  |
| Schiavone, F., Pietronudo, M.C., Sabetta, A., Bernhard, F.                             | 2023 | Kvalitatív / esettanulmány                                                           | A digitális technológiákat a „generativitás” (p. 841.) jellemzi, mely új üzleti lehetőségeket teremt. Csak az adatvezérelt vállalkozások tudják kihasználni az MI kínálta lehetőségeket, mely szinte minden fázisban képes támogatni a vállalkozás folyamatait.                                      |
| Chaklader, B., Gupta, B.B., Panigrahi, P.K.                                            | 2023 | 302 Scopus irodalom kvalitatív adatelemzése                                          | A vállalkozói lehetőségek és az innováció szerepére mutat rá FinTech (financial technology) vállalatoknál blokklánc technológiát, MI-t és gépi tanulást alkalmazva.                                                                                                                                  |

| Szakirodalmi forrás                                                          | Év   | Kutatásmódszertan                                           | Vállalkozói lehetőség és mesterséges intelligencia (MI) összefüggései a vizsgált szakirodalomban                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A mesterséges intelligencia támogatja a vállalkozói lehetőségek azonosítását |      |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Elia, G., Margherita, A., Passiante, G.                                      | 2020 | Kvalitatív / esettanulmány                                  | A digitális eszköz kiterjeszti az innovációs folyamatokat, mint például a közösségi oldalakat a társadalmi kapcsolatok építésére és az új üzleti lehetőségek azonosítására használó vállalatok.                                                                                                                                                                                     |
| Polas, M.R.H., Raju, V.                                                      | 2021 | Kvantitatív / megkérdezés / 127 fős minta                   | A vállalkozói lehetőségek különböző forrásokból erednek: új technológiák, megoldatlan kihívások, a termékek iránti kereslet, az üzleti modellek fejlődése, az iparági szerkezet átalakítása, a piaci megítélés változása, az innováció és a tudás újrakombinálása. Az MI a vállalkozási lehetőségek forrásaként elősegíti az innovatív MI-alapú termék- és szolgáltatásfejlesztést. |
| Fossen, F.M., Sorgner, A.                                                    | 2021 | Kvantitatív / megkérdezés / 3 140 965 fős minta             | A digitalizáció az új vállalkozási lehetőségek forrása, elősegíti a lehetőségvezérelt vállalkozói tevékenységet, megkönnyítheti az egyén hozzáférést az információkhoz, a digitális társadalmi hálózatokhoz, oktatási programokhoz, csökkentheti a bizonytalanságot és javíthatja a jövedelmező lehetőségek azonosításának és értékelésének képességét.                             |
| Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E., Raguseo, E.          | 2021 | Kvantitatív / adatelemzés / 92 elem                         | Az MI hozzájárulhat egy új digitális transzformációhoz, megváltoztatva a struktúrákat, a gyakorlatokat, a vállalatok együttműködésének és értékteremtésének módját, ami hatással lesz a fogyasztói magatartásra és az iparág szerkezetére. A start-upok képesek mások előtt kihasználni a diszruptív innovációk kínálta lehetőségeket.                                              |
| Jabeur, S.B., Ballouk, H., Mefteh-Wali, S., Omri, A.                         | 2022 | Kvantitatív / adatelemzés / 1788 elem                       | Az MI, a gépi tanulás és az idősor-előrejelző modellek legújabb fejlesztéseinek köszönhetően a nagyméretű, makroszintű adatok hatékonyabban használhatók fel az országok közötti vállalkozói lehetőségek kiválasztására.                                                                                                                                                            |
| Ge, B., Wang, Q., Yao, M.                                                    | 2022 | Kvalitatív / szakirodalom elemzés/                          | A gépi tanulás lehetővé teszi a látszólag egymástól független, széttöredezett információk integrálását, ezáltal felhívva a figyelmet a vállalkozói lehetőségekre, pontos előrejelző képességeik elősegítik a vállalkozói lehetőségek felfedezését.                                                                                                                                  |
| Ge, B., Zhao, L.                                                             | 2022 | 225 vállalkozás adatelemzése                                | Lehetőségfelismerés és a vállalkozói lehetőségek integrációja big data adatelemzéssel hozzájárul az innovációhoz.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Zhai, Y., Yang, K., Chen, L., Lin, H., Yu, M., Jin, R.                       | 2023 | 704 WoS szakirodalom elemzése digitális vállalkozás témakör | A digitalizáció a társadalom számára is vállalkozói lehetőségeket teremt. A digitális vállalkozások számára a 3E (empower/felhatalmazás, evolution/evolúció, ecosystem/ökoszisztéma) eszközrendszer javasolja.                                                                                                                                                                      |
| Dabbous, A., Boustani, N.M.                                                  | 2023 | Kvantitatív kutatás, n=223                                  | Az MI a bizonytalanság csökkentésével teremt lehetőségeket, ugyanakkor annak alkalmazása függ az oktatástól, illetve az annak révén elérhető teljesítménytől.                                                                                                                                                                                                                       |
| Gupta, B.B., Gaurav, A., Panigrahi, P.K., Arya, V.                           | 2023 | 482 Scopus szakirodalom                                     | Az MI támogatja a fenntartható vállalkozásfejlesztést.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Forrás: a fent hivatkozott források alapján saját szerkesztés

## A kiválasztott publikációk kvalitatív tartalomelemzése

A vállalkozói lehetőségek és az MI közötti kapcsolatáról szóló szisztematikus szakirodalmi áttekintés számos kulcsfontosságú felismerést tár fel azzal kapcsolatban, hogy az MI hogyan alakítja át a vállalkozói szférát. A szakirodalmak módszertani jellemzőit, illetve az adott kutatásban a vállalkozói lehetőség és az MI összefüggéseit a 3. táblázatban elemeztük.

Az MI a vállalkozói lehetőségeket, illetve a vállalatinnovációt három szinten segítheti elő, támogathatja, illetve indukálhatja amellett, hogy ezeken belül is elkülöníthető a vállalati belső folyamatokat támogató ún. intrapreneurship jelenség és a vállalkozói tevékenység outputjaként létrehozott innováció. Az előbbihez kapcsolódik, amikor (1) az MI az üzleti folyamatokat, illetve a döntéshozatalt támogatja és amikor (2) a vállalkozás tevékenysége, illetve tevékenységének egy része MI-alapú üzleti modellel valósul meg, míg az utóbbi keretében (3) az MI hozzájárul új vállalkozói lehetőségek azonosításához. Ezek a tényezők az MI révén előállított folyamat-, szolgáltatás- és termék-innovációhoz vezetnek. A 3. táblázatban a tanulmányokat e szempontrendszer szerint rendszereztük.

### A mesterséges intelligencia az üzleti folyamatokat, illetve a döntéshozatalt támogatja

Az MI jelentősen befolyásolja az új vállalkozások folyamatait azáltal, hogy kiegészíti és helyettesíti az ötletgyártást,

azaz a vállalkozói lehetőségek azonosítását. Ezek a változások új szervezeti struktúrákat és formákat tesznek szükségessé a vállalkozások számára. Miközben az MI inspirálja a vállalkozói tevékenységeket, kockázatokat is rejt magában, különösen a hagyományos kisvállalkozások számára, amelyek ki vannak téve a diszintermediációnak, annak, hogy az ellátási láncok rövidülésével, megkerülik, illetve kihagyják ezeket a vállalkozásokat az értékesítési csatornából (Chalmers et al., 2021). Az új csúcstechnológiák jobb lehetőségeket kínálnak a vállalkozóknak a vállalkozói tevékenység végzésére, és soha nem látott kihívások elé állítják a hagyományos vállalkozói tevékenységeket és a jelenségeket leíró elméleteket (Wang et al., 2022).

Az MI szerepe a vállalkozói döntési környezet modális bizonytalanságából adódó kihívások megoldásában egy másik kritikus terület. A fejlett MI-rendszerek újszerű megoldásokat kínálnak, fokozva a kreativitást és a döntéshozatalt bizonytalan körülmények között (Dabbous & Boustani, 2023). A mesterséges intelligenciában rejlő átalakító potenciál a vállalkozói tevékenység új formáinak létrehozásában jelentős (Townsend & Hunt, 2019). Az MI hatással van a kockázat azonosításának folyamatára is, többek között a költségek csökkentésével, új szervezeti folyamatok létrehozásával és a hálózatok bővítésével (Schiavone et al., 2023).

A digitális vállalkozói tevékenység relevanciája ellenére a szakirodalomban kevés szó esik a digitális

technológiáknak a vállalkozói folyamatra gyakorolt valós hatásáról, ami további kutatásokat tesz szükségessé a digitális vállalkozói ökoszisztéma jellemzőinek feltárására (Elia et al., 2020; Wang et al., 2022). Egy javasolt keretrendszer négy dimenziót azonosít, amelyek kritikusak az ökoszisztéma megértésében: (1) digitális szereplők (kik?), (2) digitális tevékenységek (mi?), (3) digitális motivációk (miért?), (4) digitális szervezet (hogyan?) (Elia et al., 2020).

Az MI-t emberi intelligenciával kapcsolatos feladatok elvégzésére való képessége a vállalkozói szféra „szupereszközévé” teszi. Az MI és a vállalkozói gyakorlatok kombinálása javíthatja a döntéshozatalt és a lehetőségek keresését, illetve a hatékonyság fokozását a folyamatok sebességét, testreszabhatóságát, minőségét és megbízhatóságát, de biztonságosabb fizetési módszerekkel csökkenthetik a fizetési kockázatokat is (Shepherd & Majchrzak, 2022). Ennek egyik módja, amikor az MI-technológiaalapú üzleti asszisztens-szolgáltatást integrálják a vállalati működésbe, amelyek optimalizálják a vállalkozói döntéshozatalt és elősegítik az ügyfelek jobb kiszolgálását (Ivashchenko et al., 2020).

### *A mesterséges intelligencia integrált az üzleti tevékenységbe*

Az MI integrációja az üzleti tevékenységbe új alapokra helyezi működési mechanizmusait, új üzleti modelleket valósít meg. Ennek egyik úttörő példája a kiskereskedelembe a vásárlói adatelemzés, mely új lehetőségeket teremt a vásárlók személyre szabott, a vásárlói élményt fokozó kiszolgálásához, mely akár termékfejlesztéshez, márkaépítéshez is alkalmazható. Az integrált MI-alapú platformok a kiskereskedelembe ugyanakkor alternatívát jelentenek a kritikus társadalmi kérdések kezelésére a gazdasági növekedés fokozása és a munkavállalók teljesítményének növelése érdekében is (Battisti et al., 2022). Érdekes azt is hozzátenni, hogy az MI segíti a vállalkozói lehetőségek felismerését, fejlesztését és kiaknázását, ugyanakkor ezekben a folyamatokban a vállalkozói szennvedély is egyfajta közvetítő szerepet játszik (Polas & Raju, 2021).

Az MI sokszor amellet, hogy kivált üzleti folyamatokat, egyúttal üzleti lehetőségeket teremt a fogyasztók magasabb szintű kiszolgálására. A FinTech (financial technology) vállalatoknál például a vállalkozói lehetőségeket és az innovációt elősegíti a blokklánc-technológia, az MI és a gépi tanulás (Chaklader et al., 2023). Az egészségügyben például új alapokra helyezi az egészségügyi prevenciót, diagnosztizálást és gyógyítást, forradalmasítva az egészségügyi ellátást (Garbuio & Lin, 2019).

Az egészségügy mellett az utazási és idegenforgalmi ágazatban a mesterséges intelligenciával foglalkozó start-upok vezető szerepet játszanak az innovációban a marketing automatizációra, szegmentálására és testreszabására irányuló megoldások kifejlesztésével, különösen az utazás előtti és utáni fázisokban. Az MI-alapú platformok a turizmusban intelligens döntéshozatali eszközökkel javíthatják az ügyfélményt. A nyitott innováció és az MI kombinációja új vállalkozói lehetőségeket teremt

a turisztikai ágazatban (Ferràs et al., 2020; Filieri et al., 2021). A fogyasztói és utazási szokások átalakulása szinte elengedhetetlenné teszi a modern technológia alkalmazását, valamint a turizmust támogató MI használatát. Az intelligens úticélok nagy mennyiségű adatot, és ezzel együtt lehetőségeket és kihívásokat rejtenek magukban a turisztikai szereplők számára (Ferràs et al., 2020). E változások révén a turisták elvárásai is folyamatosan fejlődnek, így a szolgáltatóknak lépést kell tartaniuk a legújabb innovációkkal (Danyi et al., 2020). Az intelligens rendszerek és digitális eszközök nemcsak az utazók élményét fokozzák, hanem hozzájárulnak a turizmus hatékonyságához és versenyképességéhez is.

Az agrárszektor is egy példája lehet az újabb MI-alapú intelligens technológiák alkalmazásának, melyek folyamatinnováció révén növelik a termelési hatékonyságot és a terméshozamot, optimalizálva a gazdálkodást (Secinaro et al., 2022).

Generatív, nyelvi modellek alapján támogatható a vállalkozói kommunikációs tevékenység is (Short & Short, 2023). Ennek során például a ChatGPT-be táplált vezérigazgatói beszédek finomhangolása, prompt tervezése lehet a sikeres vállalati kommunikáció alapja (Short & Short, 2023).

Az üzleti tevékenységbe integrált mesterséges intelligenciának egy példája lehet a crowdsourcing. A közösségi erőforrás-integráció során az MI további lehetőséget nyújt a hatékonyság fokozására. A crowdsourcing új generációja, amelyet az MI és az érzékelők passzív adatai táplálnak, változatos termék- és szolgáltatási palettát kínálnak, ösztönözve a vállalkozói lehetőségek azonosítását és az innovációt (Brown, 2017).

A FinTech vállalatok üzleti modelljét alapjaiban határozza meg az MI. A robottanácsadó szolgáltatások, az adatok biztonságos tárolását megalapozó blokklánc mellett az MI-t és a gépi tanulást versenyelőnyük alapjaként alkalmazzák, mely személyre szabott, felhasználói élményt nyújtó szolgáltatásokat tesz lehetővé (Rasiwala & Kohli, 2021; Chaklader et al., 2023).

### *A mesterséges intelligencia támogatja a vállalkozói lehetőségek, innováció azonosítását*

A vállalkozói lehetőségek különböző forrásokból erednek, többek között az új technológiák, megoldatlan kihívások, a termékek iránti kereslet, az üzleti modellek fejlődése, az iparági szerkezet átalakítása, a piaci megítélés változása, az innováció és a tudás újrakombinálása (Polas & Raju, 2021), big data adatelemzés segítheti elő azonosítását (Ge & Zhao, 2022). Az MI ily módon az iparágak evolúciós fejlődésének, a vállalkozási lehetőségeknek a forrása, amely elősegíti az innovatív MI-alapú termékek és szolgáltatások fejlesztését (Polas & Raju, 2021), a diszruptív innovációk kínálta lehetőségek kihasználását (Filieri et al., 2021). A gépi tanulás és az MI a fenntartható vállalkozásfejlesztést is támogatja (Gupta et al., 2023). Ugyanakkor a vállalkozói lehetőségek nem csak a vállalatok, de a társadalom és valamennyi egyén számára is nyitottak (Zhai et al., 2023).

A digitalizáció során az IKT (információ- és kommunikációtechnológia) eszközök szerepe meghatározó, mely

olyan technológiák, szervezési tevékenységek, innovatív folyamatok összessége, amelyek az információ- és a kommunikációközlést, feldolgozást, áramlást, tárolást, kódolást elősegítik, gyorsabbá, könnyebbé és hatékonyabbá teszik (Detschew, 2008). Az MI fejlődése elősegíti a lehetőségvezérelt vállalkozói szellemet azzal, hogy hozzáférést biztosít a digitális hálózatokhoz és összekapcsolja azokat, így elősegíti a bizonytalanság csökkentését és a lehetőségek azonosítását, ugyanakkor növeli a vállalkozói tevékenység alternatív költségét is (Fossen & Sorgner, 2021).

A digitális technológiák, köztük az MI, átalakítják az új üzleti vállalkozások kigondolásának és elindításának módját. Makroszinten előre jelezheti a vállalkozói lehetőségeket meghatározó tényezőket (Jabeur et al., 2022). A kialakulóban lévő technológiai paradigma az együttműködést és a kollektív, kiterjesztett intelligenciát használja ki, hogy szilárdabb és fenntarthatóbb vállalkozói kezdeményezéseket hozzon létre (Elia et al., 2020). A vállalkozók számára versenyképes megoldásokat kínál a generatív MI. A generatív MI gépi tanulás révén lehetővé teszi a látszólag egymástól független, széttöredezett információk integrálását, pontos előrejelző képességeik révén elősegítik a vállalkozói lehetőségek felfedezését (Ge & Zhao, 2022).

## Diszkusszió

Elemzésünk során részletesen vizsgáltuk a vállalkozói lehetőségekkel és az MI kapcsolatával foglalkozó szakirodalmakat. Célkitűzésünk az volt a komplex kérdéskör vizsgálatával, hogy felhívjuk a figyelmet az MI mint a vállalkozásokra ható jelenség mögötti összetett mechanizmusokra. Munkánk eredményeként megállapítható, hogy az elemzett kutatások arra irányulnak, hogy feltárják, hogyan lehet hatékonyan összekapcsolni a mesterséges intelligenciát a vállalkozási lehetőségekkel, és hogyan lehet ezt a folyamatot támogatni a vállalkozások sikere érdekében.

A vállalkozói lehetőségek forrása bármilyen tényező lehet: egy kreatív ötlettől, a tudáson, az erőforrás-bevonáson keresztül egy új folyamat, módszer, modell, technológia adaptációjáig. A lehetőségek megragadásának, kihasználásának lehet semleges, pozitív vagy akár negatív hatása. Ugyanakkor alapvető cél az, hogy pozitívan hassanak a vállalkozásra. Ilyen pozitív célkitűzés lehet többek között a munkavállalók pozitív attitűdje, motivációja, a vállalati hatékonyság javulása, a profit növekedése, versenyelőny létrehozása. Ezek a tényezők azért fontosak, mert a vállalat sokszor a lehetőség kihasználásáról, így akár egy MI-rendszer adaptációjáról annak potenciális hasznossága mentén dönt (Secinaro et al., 2022; Dabbous & Boustani, 2023).

A szakirodalmi elemzés alapján megállapítható, hogy az MI és a vállalkozói lehetőségek közötti kapcsolat összetett és több dimenzióban megnyilvánuló jelenség (K1). Az MI-technológiák integrációja alapvetően átalakítja a vállalkozói tevékenységeket, új lehetőségeket teremtve, valamint optimalizálva a döntéshozatali folyamatokat

és a vállalkozások hatékonyságát (Ivashchenko et al., 2020; Jabeur et al., 2022; Shepherd & Majchrzak, 2022; Townsend & Hunt, 2019). Az MI nem csupán kiegészíti a hagyományos vállalkozói tevékenységeket, hanem új üzleti modelleket és piaci rések felfedezését is lehetővé teszi, ezáltal elősegítve az innovációt és a fenntartható növekedést (Elia et al., 2020; Chalmers et al., 2021; Chaklader et al., 2023). Mindezen megállapításokat validálja az, hogy számos különböző iparágban is hasonló kapcsolatok figyelhetők meg (Battisti et al., 2022; Ferràs et al., 2020; Garbuio & Lin, 2019).

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés alapján a vállalkozók az MI-technológiákat többféleképpen használják a lehetőségek azonosítására (K2). Az MI lehetővé teszi a nagy mennyiségű adat gyors és hatékony feldolgozását, ami új piaci trendek és fogyasztói igények felismerését teszi lehetővé (Brown, 2017; Ivashchenko et al., 2020; Ge & Zhao, 2022; Wang et al., 2022). Az algoritmusok és a generatív tanulás segítségével a vállalkozók pontosabban és gyorsabban tudják azonosítani azokat a piaci réseket, amelyek kihasználásával versenyelőnyre tehetnek szert.

Elemzésünk során feltártuk, hogy az MI és a vállalkozói lehetőségek hogyan szinkronizálnak (K3). Kutatásunk eredményeként három fő összefüggést vizsgáltunk, melyek egyfajta hierarchiát alkotva kapcsolódnak egymáshoz, a vállalkozói lehetőségek, illetve a digitalizáció fokának egy-egy újabb szintjét jelentve. Az első szint a vállalati folyamatok, illetve a döntéshozatal támogatása, mely a lehetőségek észlelését követően támogatni tudja azok kiaknázását is (Polas & Raju, 2021; Townsend & Hunt, 2019). Szorosabb kapcsolódást eredményez a szintén a vállalkozási működést segítő mechanizmusok, üzleti modellek integrálása. Az MI és a vállalkozói lehetőségek összefonódásának további, harmadik szintje a külső lehetőségek feltárása és megvalósítása. Mindhárom szinten megvalósuló lehetőség hozzájárul az innovációhoz.

## Elméleti és gyakorlati hasznosíthatóság

A kutatások eredményei alapján megállapítható, hogy az MI és a vállalkozói lehetőségek közötti összefüggések mélyebb megértése kulcsfontosságú a gazdasági fejlődés és az innováció szempontjából (Ge et al., 2022). A kutatási eredmények arra is rámutatnak, hogy a vállalkozói lehetőségek és az MI között kölcsönös kapcsolat áll fenn és ez a kapcsolat kritikus fontosságú az innováció előmozdításában és a gazdasági fejlődésben. A vállalkozói siker gyakran szorosan összefügg a rendelkezésre álló tudással, beleértve az iparági ismereteket, a technológiai hátteret és a piacismeretet is, melynek szintetizálását és integrációját az MI elősegíti.

Az eredmények rávilágítanak az MI és a digitális technológiák jelentős hatására a vállalkozói folyamatokra, a lehetőségek felismerésétől az üzleti modell innovációján keresztül a piacra lépésig. A digitális átalakulás a legkiforrottabb fázisa a digitalizációnak, amely a vállalat egészére kiterjedő, új üzleti modellek kialakítását eredményező változást írja le (Ko et al., 2022). Jelen tanulmányunk azt is feltárta, hogy az MI új vállalkozási lehetőségek megteremtésének vagy felfedezésének alapja lehet, hiszen

az újítás és az alkotó gondolkodás hajtóerőként szolgál. Fontos megérteni, hogy dinamikus kölcsönhatásban állnak egymással, és a sikeres vállalkozók rendszeresen tanulnak, alkalmazkodnak és fejlődnek az új kihívásokra reagálva. Akár a schumpeteri vállalkozói megközelítést, mely a radikális innovációra és a „kreatív pusztításra” összpontosít, akár a kirznerit, mely a piacon belüli lehetőségek folyamatos felfedezésére és kiaknázására helyezi a hangsúlyt vesszük figyelembe (Kirzner, 2009), a dinamikus környezet tetten érhető és ebben a folyamatosan változó közegben a tudás transzformációja révén beszélhetünk vállalkozói lehetőségről, melyben az MI egyfajta „szupereszközként” képes funkcionálni, mely gyorsítja és serkenti a vállalkozói folyamatokat.

Az MI indíttatású vállalkozói lehetőségek azonosításához elsősorban a nagy adathalmazok és tanulási algoritmusok, az előrejelzési funkció és az üzleti modellek járulnak hozzá (Chalmers et al., 2021; Rasiwala & Kohli, 2021; Polas & Raju, 2021; Ge & Zhao, 2022; Secinaro et al., 2022). Mindezek révén az MI támogatja a vállalkozás folyamatait, a termék- és szolgáltatásfejlesztést (Polas & Raju, 2021; Rasiwala & Kohli, 2021; Secinaro et al., 2022; Wang et al., 2022; Schiavone et al., 2023), a munkavállalók motiválását (Battisti et al., 2022), ezeken keresztül a fenntartható vállalkozásfejlesztést (Gupta et al., 2023).

Ugyanakkor fontosnak tartjuk hangsúlyozni azt is, hogy ki a vállalkozó és pontosan mi a funkciója, mert a hétköznapi értelmezés sokszor sztereotip szemléletet foglal magában (Kapás, 2000), ugyanis a vállalkozói tevékenység nem csupán az új vállalatok indítására korlátozódik. A már meglévő vállalatokon belül is jelentős lehetőségek rejlenek az innováció és a vállalkozói tevékenység megvalósítására. Az új termékek és szolgáltatások fejlesztése, a folyamatok optimalizálása és a piaci lehetőségek kiaknázása mind olyan terület, ahol az MI vállalkozói lehetőséget eredményezhet akár vállalaton belül, akár kívül.

A vállalkozói lehetőségek nem csak a termelékenység, a vállalkozások, illetve a gazdaság fejlesztéséhez járulhatnak hozzá, de munkahelyteremtő hatásuk is jelentős lehet a vállalaton belül, vagy akár új vállalkozás indításával (Havas et al., 2023). Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a „kreatív pusztítás” logikája mentén az MI meg fog szüntetni munkahelyeket, de emellett számos újat hoz létre, főként az imént említett vállalkozói lehetőségek kapcsán. Ezek a lehetőségek, valamint a vállalkozói szellem hozzájárulhat a vállalkozásfejlesztéshez, melyhez kapcsolódhat emberierőforrás-fejlesztési lehetőség is.

Az információ és az innováció befolyásolja a folyamatokat, de hatással lehet az új technológiára is (Dóra et al., 2023). A vállalkozói lehetőségeket jelentősen befolyásolhatja a digitális infrastruktúrához való hozzáférés, illetve annak használata, melyhez elengedhetetlen az IKT-eszközökhöz szükséges kompetenciák, illetve tudás (Bánhidi et al., 2023; Kelemen-Erdős & Beke, 2023). Ehhez járulhat hozzá a képzés, mely befolyásolja a vállalkozási szándékot (Secinaro et al., 2022; Dabbous & Boustani, 2023). A generatív MI hidat képezhet az IKT-eszközök és annak felhasználói között. A generatív MI

integrálása a vállalati kommunikációba (Short & Short, 2023), illetve a vállalati működésbe hozzájárulhat a lehetőségek jobb kihasználásához.

A gyakorlat nézőpontjából kiemelendő a kormányzatok, az oktatási intézmények, a vállalkozói szervezetek és más érdekelt felek szerepe abban, hogy elősegítsék a technológia és a vállalkozói lehetőségek összekapcsolását, és megfelelő környezetet teremtsenek a sikeres vállalkozások számára. Csak így lehetnek képesek kiaknázni az MI és a vállalkozás közötti szinergiát, és elősegíteni a fenntartható gazdasági fejlődést (Csath, 2022). Ugyanakkor a digitális technológiai start-upok sok esetben a gazdasági célokat a társadalmi és környezeti célokkal szemben helyezik előtérbe, ezért nagyobb hangsúlyt kell a szabályozó- és ösztönzőrendszernek helyeznie a fenntarthatóságra (Lammers et al., 2022; Gupta et al., 2023). A vállalkozói szellem és a tudásalapú gazdaság ösztönzése hosszú távon hozzájárulhat a gazdasági növekedéshez, az innovációhoz és a társadalmi jóléthez.

### A kutatás korlátai és további kutatási lehetőségek

A kutatás limitációi közé tartozik, hogy a tanulmány alapvetően a Scopus adatbázisban indexált publikációkat elemzi. A Web of Science adatbázis 2024. augusztus 5-én mindössze tíz eredményt ad az „entrepreneurial opportunity” (vállalkozói lehetőség) és az „artificial intelligence” (mesterséges intelligencia) kifejezések együttes keresésekor, melyek átfedésben vannak az elemzés során használt Scopus adatbázis tanulmányaival. Más adatbázisokban ugyanakkor további publikációk is elérhetők, melyek elemzése további kutatás tárgya lehet. További korlát lehet a részben kapcsolódó tanulmányok szűrése, ugyanakkor a kutatás fókuszának megtartása miatt ez szükséges volt.

Amellett, hogy az MI elősegítheti a minták, mintázatok azonosítását, önmagában nem képes mérlegelni és átlátni számos piaci lehetőséget, komplex jelenséget. Az MI által generált tartalom jelentősen függ az alapjául szolgáló historikus adatok minőségétől és mennyiségétől, melyek következtében akár téves és/vagy félrevezető is lehet. Az intuíción, kreativitáson alapuló ötleteket nem képes azonosítani, mely sokszor versenyelőnyt biztosít a vállalkozások számára, ezért a vállalkozói lehetőségek kihasználásához elengedhetetlen a felhalmozott gépi és egyéni tudástranszfer, az MI javaslatait célszerű humán szűrőn keresztül a kiterjesztett intelligencia révén alkalmazni. A lehetőségek kihasználása ezért függ az egyén képzettségétől, képességeitől is.

Az MI és a vállalkozói lehetőségek kapcsolatának vizsgálata során a jövőbeli kutatások számára több irányvonalat is javasolunk, amellett, hogy e tanulmány eredményeire alapozva empirikus kutatás építhető. Először is, szükséges mélyebben megérteni, hogyan hat az MI a különböző iparágak vállalkozói ökoszisztémáira és milyen mértékben változtatja meg a piaci dinamizmust. Az innovációt elősegítik az innovációs klaszterek, ezen belül különösen a tudásmegosztás és a szervezetek közötti együttműködések (Kovács, 2023), melynek során az MI szerepe kiemelkedő lehet. Másodszor, fontos vizsgálni

az MI-technológiák társadalmi és etikai hatásait, különösen azokban az esetekben, amikor az automatizáció és a gépi tanulás kiváltja az emberi munkaerőt. Harmadszor, az oktatás és a kompetenciafejlesztés szerepét is érdemes kutatni arra fókuszálva, hogyan készíthetők fel a jövő vállalkozói az MI által nyújtott lehetőségek maximális kihasználására, a negatív externáliák minimalizálása mellett.

## Felhasznált irodalom

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review*, 108(6), 1488–1542.  
<https://doi.org/10.1257/aer.20160696>
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3–30.  
<https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B., & Feldman, M.P. (1994). R&D spillovers and innovative activity. *Managerial and Decision Economics*, 15(2), 131–138.  
<https://doi.org/10.1002/mde.4090150205>
- Acs, Z.J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D.B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Ahn, E., & Kang, H. (2018). Introduction to systematic review and meta-analysis. *Korean Journal of Anesthesiology*, 71(2), 103–112.  
<https://doi.org/10.4097/kjae.2018.71.2.103>
- Alvarez, S.A., & Barney, J.B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11–26.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.900200>
- Antonic, B., & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.  
<https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Bánhidi, Z., Dobos, I., & Nemeslaki, A. (2023). Vállalati digitális fejlettséget jellemző (desi-típusú) mutató megalkotása egy KKV digitális felkészültséget mérő kérdőív alapján. *Vezetéstudomány*, 54(9), 4–15.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.09.01>
- Baranyi, A., Bélyácz, I., Csernák, J., & Széles, Z. (2023). A nagy- és középvállalatok energiastratégiájának változása piaci kényszerhelyzetben. *Statistikai Szemle*, 101(12).  
<https://doi.org/10.20311/stat2023.11.hu1101>
- Battisti, S., Agarwal, N., & Brem, A. (2022). Creating new tech entrepreneurs with digital platforms: Meta-organizations for shared value in data-driven retail ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 175.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121392>
- Brown, T.E. (2017). Sensor-based entrepreneurship: A framework for developing new products and services. *Business Horizons*, 60(6), 819–830.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.008>
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Martin Robertson.
- Chaklader, B., Gupta, B.B., & Panigrahi, P.K. (2023). Analyzing the progress of FINTECH-companies and their integration with new technologies for innovation and entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 161, art. no. 113847.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113847>
- Chalmers, D., MacKenzie, N.G., & Carter, S. (2021). Artificial Intelligence and Entrepreneurship: Implications for Venture Creation in the Fourth Industrial Revolution. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(5), 1028–1053.  
<https://doi.org/10.1177/1042258720934581>
- Csath, M. (2022). Növekedési vagy fejlődési csapda. *Hitelintézeti Szemle*, 21(2), 152–174.  
<https://doi.org/10.25201/HSZ.21.2.152>
- Dabbous, A., & Boustani, N.M. (2023). Digital explosion and entrepreneurship education: impact on promoting entrepreneurial intention for business students. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), art. no. 27.  
<https://doi.org/10.3390/jrfm16010027>
- Danyi, P., Iványi, T., & Veres, I. (2020). A turizmus jelene és várható változása a mesterséges intelligencia integrálásával, különösen a Z-generáció igényeire fókuszálva. *Vezetéstudomány*, 51(KSZ), 19–34.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.KSZ.03>
- Detschew, S. (2008). *Impact of ICT in the developing countries on the economic growth*. Grin Verlag.
- Dóra, T.B., Mátó, Á.R., Szalkai, Z., & Vilmányi, M. (2023). The role of information in relation to interaction affected by technology change—the case of a telemedicine pilot project. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(8), 1639–1655.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0065>
- Eckhardt, J.T., & Shane, S.A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00225-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00225-8)
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791>
- Ferrás, X., Hitchen, E.L., Tarrats-Pons, E., & Arimany-Serrat, N. (2020). Smart tourism empowered by artificial intelligence: The case of Lanzarote. *Journal of Cases on Information Technology*, 22(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.4018/JCIT.2020010101>
- Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: An European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099–4125.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0220>
- Fingfeld-Connett, D. (2014). Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating

- qualitative systematic reviews. *Qualitative Research*, 14(3), 341–352.  
<https://doi.org/10.1177/1468794113481790>
- Fossen, F.M., & Sorgner, A. (2021). Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 125, 548–563.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>
- Garbuio, M., & Lin, N. (2019). Artificial intelligence as a growth engine for health care startups: Emerging business models. *California Management Review*, 61(2), 59–83.  
<https://doi.org/10.1177/0008125618811931>
- García-Peñalvo, F.J. (2022). Developing robust state-of-the-art reports: Systematic Literature Reviews. *Education in the Knowledge Society*, 23, E28600.  
<https://doi.org/10.14201/eks.28600>
- Ge, B., Wang, Q., & Yao, M. (2022). From ideas to entrepreneurial opportunity: A study on AI. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(3), 618–632.  
<https://doi.org/10.1002/sres.2874>
- Ge, B., & Zhao, L. (2022). The impact of the integration of opportunity and resources of new ventures on entrepreneurial performance: The moderating role of BDAC-AI. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(3), 440–461.  
<https://doi.org/10.1002/sres.2850>
- George, G., Merrill, R.K., & Schillebeeckx, S.J.D. (2021). Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(5), 999–1027.  
<https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Goodfellow, I., Pouget-Abadie, J., Mirza, M., Xu, B., Warde-Farley, D., Ozair, S., Courville, A., & Bengio, Y. (2020). Generative adversarial networks. *Communications of the ACM*, 63(11), 139–144.  
<https://doi.org/10.1145/3422622>
- Gupta, B.B., Gaurav, A., Panigrahi, P.K., & Arya, V. (2023). Analysis of artificial intelligence-based technologies and approaches on sustainable entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, art. no. 122152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122152>
- Hagendorff, T., & Wezel, K. (2020). 15 challenges for AI: or what AI (currently) can't do. *AI and Society*, 35(2), 355–365.  
<https://doi.org/10.1007/s00146-019-00886-y>
- Havas, A., Jánoskúti, L., Matécsa, M., & Vecsernyés, T. (2023). Startup-ökoszisztéma: Javaslatok a magyarországi startup környezet fejlesztésére. *Hitelintézet Szemle*, 22(3), 5–25.  
<https://doi.org/10.25201/HSZ.22.3.5>
- Huang, M.H., & Rust, R.T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30–50.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Huang, M.H. & Rust, R.T. (2022). A Framework for Collaborative Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of Retailing*, 98(2), 209–223.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.03.001>
- Ivashchenko, T., Chornodid, I., & Ivashchenko, A. (2020). The business assistant service as one of the promising areas for the adoption of ai technologies in the enterprise. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 588–597.  
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12548>
- Jabeur, S.B., Ballouk, H., Mefteh-Wali, S., & Omri, A. (2022). Forecasting the macrolevel determinants of entrepreneurial opportunities using artificial intelligence models. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121353.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121353>
- Kamlani, A. (2022). How hybrid AI improves edge computing, user experience. *Control Engineering*, 69(9), 31–32.
- Kanalregister [Norvég lista] (2024). *Register over vitenskapelige publiseringskanaler*. (2024, november 3). *Norwegian Register for Scientific Journals, Series and Publishers*. <https://kanalregister.hkdir.no/publiseringskanaler/KanalTreffliste.action?xs=&tv=true>
- Kapás, J. (2000). A vállalkozás közgazdasági elméletei: Vállalatelméleti megközelítés. *Vezetéstudomány*, 31(12), 2–15. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4935/1/VT\\_2000n12p2.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4935/1/VT_2000n12p2.pdf)
- Kelemen-Erdős, A., & Beke, É. (2023). Műszaki végzettségű pályakezdők transzverzális kompetenciái a digitalizáció korában. *Iskolakultúra*, 33(8), 52–66.  
<https://doi.org/10.14232/iskkult.2023.8.52>
- Khan, K.S., Bueno Cavanillas, A., & Zamora, J. (2022). Systematic reviews in five steps: I. Framing questions to obtain valid answers. *Semerger*, 48(5), 356–361.  
<https://doi.org/10.1016/j.semerg.2021.12.005>
- Kirzner, I.M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
- Kirzner, I.M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the schumpeterian entrepreneur. *Review of Austrian Economics*, 11(1–2), 5–17.  
<https://doi.org/10.1023/a:1007719905868>
- Kirzner, I.M. (2009). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145–152.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-008-9153-7>
- Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. The Riverside Press. <https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/knight-uncertainty-and-profit.pdf>, letöltve: 2024. május 5.
- Ko, A., Fehér, P., Kovacs, T., Mitev, A., & Szabó, Z. (2022). Influencing factors of digital transformation: Management or IT is the driving force? *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 1–20.  
<https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2021-0007>
- Lammers, T., Rashid, L., Kratzer, J., & Voinov, A. (2022). An analysis of the sustainability goals of digital technology start-ups in Berlin. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122096.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122096>
- Li, B. (2021). Dynamic Evaluation and System Coordination Degree of the Integration of Artificial Intelligence and Real Economy. *Complexity*.  
<https://doi.org/10.1155/2021/5539793>

- Li, B.H., Hou, B.C., Yu, W.T., Lu, X.B., & Yang, C.W. (2017). Applications of artificial intelligence in intelligent manufacturing: A review. *Frontiers of Information Technology and Electronic Engineering*, 18(1), 86–96. <https://doi.org/10.1631/FITEE.1601885>
- Lu, Y., & Zhou, Y. (2021). A review on the economics of artificial intelligence. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1045–1072. <https://doi.org/10.1111/joes.12422>
- Maclure, J., & Russell, S. (2021). AI for Humanity: The Global Challenges. In Braunschweig, B., & Ghallab, M. (Eds.), *Reflections on Artificial Intelligence for Humanity. Lecture Notes in Computer Science*, vol 12600 (pp. 116–126). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69128-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69128-8_8)
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final report to OECD*, 30(1), 77–102.
- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 159–176). SAGE Publications Ltd.
- Nundy, S., Kakar, A., & Bhutta, Z. (2021). Systematic, Scoping and Narrative Reviews. In *How to Practice Academic Medicine and Publish from Developing Countries? A Practical Guide* (pp. 277–281). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-5248-6\\_29](https://doi.org/10.1007/978-981-16-5248-6_29)
- Obschonka, M., & Audretsch, D.B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: A new era has begun. *Small Business Economics*, 55(3), 529–539. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00202-4>
- Olsson, T.M., Sundell, K., & Leander, L. (2022). The devil is in the details: Unpackaging the systematic in systematic reviews: Short reply to reconsidering the effectiveness of mentoring for prevention of juvenile criminal recidivism. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 90(8), 652–654. <https://doi.org/10.1037/ccp0000748>
- Page, M.J., & Moher, D. (2017). Evaluations of the uptake and impact of the Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA) Statement and extensions: A scoping review. *Systematic Reviews*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s13643-017-0663-8>
- Page, M.J., Moher, D., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... McKenzie, J.E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Polas, M.R.H., & Raju, V. (2021). Technology and Entrepreneurial Marketing Decisions During COVID-19. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 95–112. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00262-0>
- Prashar, A. (2020). A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118665.
- Prieto-Gutierrez, J.J., Segado-Boj, F., & França, F.D.S. (2023). Artificial intelligence in social science: a study based on bibliometrics analysis. *Human Technology*, 19(2), 149–162. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-2.1>
- Rasiwala, F.S., & Kohli, B. (2021). Artificial intelligence in fintech: Understanding stakeholders perception on innovation, disruption, and transformation in finance. *International Journal of Business Intelligence Research*, 12(1), 48–65. <https://doi.org/10.4018/IJBIR.20210101.oa3>
- Sahut, J.M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159–1169. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Schiavone, F., Pietronudo, M.C., Sabetta, A., & Bernhard, F. (2023). Designing AI implications in the venture creation process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(4), 838–859. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2021-0483>
- Schreier, M., Stamann, C., Janssen, M., Dahl, T., & Whittall, A. (2019). Qualitative content analysis: Conceptualizations and challenges in research practice-introduction to the FQS special issue “qualitative content analysis I”. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 20(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3393>
- Schumpeter, J.A. (1934). *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Secinaro, S., Dal Mas, F., Massaro, M., & Calandra, D. (2022). Exploring agricultural entrepreneurship and new technologies: academic and practitioners’ views. *British Food Journal*, 124(7), 2096–2113. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0905>
- Seshia, S.A., Sadigh, D., & Sastry, S.S. (2022). Toward verified artificial intelligence. *Communications of the ACM*, 65(7), 46–55. <https://doi.org/10.1145/3503914>
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Sheikh, S. (2020). *Understanding the role of artificial intelligence and its future social impact*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4607-9>

- Shepherd, D.A., & Majchrzak, A. (2022). Machines augmenting entrepreneurs: Opportunities (and threats) at the Nexus of artificial intelligence and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106227>
- Short, C.E., & Short, J.C. (2023). The artificially intelligent entrepreneur: ChatGPT, prompt engineering, and entrepreneurial rhetoric creation. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, art. no. e00388, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00388>
- Townsend, D.M., & Hunt, R.A. (2019). Entrepreneurial action, creativity, & judgment in the age of artificial intelligence. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00126>
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In Katz, J.A. & Corbet, A.C. (Eds.), *Seminal Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 21)* (pp. 5-20). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021009>
- Wang, X., Yang, H., Han, H., Huang, Y., & Wu, X. (2022). Explore the entrepreneurial process of AI start-ups from the perspective of opportunity. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(3), 569–580. <https://doi.org/10.1002/sres.2867>
- Zhai, Y., Yang, K., Chen, L., Lin, H., Yu, M., & Jin, R. (2023) Digital entrepreneurship: global maps and trends of research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(3), 637–655. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0244>
- Zhang, Y., & Gosline, R. (2023). Human favoritism, not AI aversion: People’s perceptions (and bias) toward generative AI, human experts, and human–GAI collaboration in persuasive content generation. *Judgement and Decision Making*, 18, e41. <https://doi.org/10.1017/jdm.2023.37>

# A TURISZTIKAI KERESLET ÉS AZ ORSZÁGMÁRKAÉRTÉK ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA – A LÁTOGATÁSOK HATÁSÁNAK STATISZTIKAI ELEMZÉSE INVESTIGATION OF TOURISM DEMAND AND COUNTRY-BRAND VALUE CORRELATIONS – STATISTICAL ANALYSIS OF THE IMPACT OF VISITS

Jelen tanulmány a turisztikai adatoknak az ország márkaértékével való kapcsolatát és arra gyakorolt hatását vizsgálja nyilvános adatbázisok felhasználásával, statisztikai módszerek alkalmazásával. Az országbrand egy országról a külföldiek szemében alkotott képpel kapcsolatos fogalom. Jelzi az ország értékét, azaz külföldi elfogadottságát, megbecsültségét. Ez az érték tükröződik az országba érkező turisták számának alakulásában is. Az érkezők száma azonban nem része a széles körben használatos brandindexeknek, ezek inkább az ország idegenforgalmi percepcióját vizsgálják. Számos tanulmány azonban igazolta, hogy a brand értékének növekedése növeli a külföldi látogatók számát is. Jóval kevesebben vizsgálták azt a kérdést, hogy az országba látogatók száma közvetlen befolyással van-e a brand értékére. A tanulmány eredményei igazolják a brand és az érkezők száma közötti szignifikáns korrelációt, továbbá az oksági kapcsolatot a két mutató között. Az oksági kapcsolat azonban tartalmaz némi bizonytalanságot, amelynek kezelését a jövőbeli kutatások fogják megoldani. A szerzők célja a jelenlegi tanulmánnyal egyfajta próbakutatás volt, tehát a kérdés megválaszolhatóságának felmérése.

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, utazás és turizmus, országimázs, globális versenyképességi mutató

This study explores how tourism data correlates with a country's brand value, analyzing public databases with statistical methods. The country brand reflects foreign perception, acceptance, and esteem, often impacting tourism. While popular brand indexes assess tourism perception, they typically exclude actual tourist arrival numbers. Previous research suggests that a higher brand value attracts more foreign visitors, but few have investigated if visitor numbers directly influence brand value. This study confirms a significant correlation and suggests a causal link between brand value and tourist arrivals, though some uncertainty remains. This initial study aims to test the feasibility of this question for future research.

**Keywords:** sustainability, travel and tourism, country image, global competitiveness indicator

## 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. Kálmán Botond Géza<sup>a</sup> (kalman.botond.geza@kodolanyi.hu) egyetemi docens; Dr. Grotte Judit<sup>a</sup> (grotte.judit@kodolanyi.hu) főiskolai tanár; Dr. Zugor Zsuzsanna<sup>a</sup> (zugor.zsuzsanna@kodolanyi.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Malatyinszki Szilárd<sup>a</sup> (mszilard@kodolanyi.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Kodolányi János Egyetem (Kodolányi János University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 06. 14-én, javítva: 2024. 09. 09-én és 2024. 10. 30-án, elfogadva: 2024. 10. 31-én.

The article was received: 14. 06. 2024, revised: 09. 09. 2024 and 30. 10. 2024, accepted: 31. 10. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

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

Az országok közötti verseny globálisan egyre élesebbé válik, és ebben a versenyben egy ország nemzeti márkájának vagy „országbrandjének” jelentős szerepe van. Az országbrand, mint koncepció, arra összpontosít, hogy egy adott ország milyen képet mutat magáról a nemzetközi szinten, és hogyan befolyásolja ez a kép a külföldiek, legyenek azok turisták, üzleti látogatók vagy befektetők, döntéseit (Anholt, 2007). Az országbrand célja, hogy vonzóvá tegye az adott országot a nemzetközi közösség számára, ami nemcsak a turizmus növekedéséhez, hanem a gazdasági és diplomáciai kapcsolatok erősödéséhez is hozzájárulhat (Kotler & Gertner, 2002). A primer kutatás elsődleges célja annak feltárása, hogy a látogatók számának növekedése milyen mértékben áll összefüggésben az országmarkaérték alakulásával. Az ország brandjének értékelése során figyelembe kell venni a külföldiek által az országba tett látogatások számát és célját, hiszen ezek a látogatások fontos indikátorai lehetnek annak, hogyan alakul az ország megítélése.

Az országba érkező külföldiek száma fontos gazdasági mutató, amely jelzi egy ország vonzerejét mind a magáncéllal érkező turisták, mind az üzleti céllal érkezők számára. A magáncéllal érkező látogatók, például turisták, jellemzően az ország kultúrája, természeti szépségei, szabadidős lehetőségei és általános imázsa alapján döntenek úgy, hogy ellátogatnak az adott országba (Morgan, Pritchard & Pride, 2011). Az üzleti céllal érkezők számára pedig az ország gazdasági környezete, politikai stabilitása, valamint az üzleti lehetőségek és kapcsolatok minősége számítanak meghatározó tényezőnek (Jiménez & San Martín, 2012). Mindkét látogatói csoport fontos szerepet játszik az országbrand alakításában és fejlesztésében, mivel egy ország megítélése részben azon alapul, hogy milyen tapasztalatokat és benyomásokat szereznek azok, akik személyesen látogatnak el oda.

Az országbrand és az országba érkező külföldiek száma közötti összefüggések vizsgálata az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapott a tudományos közösségben és a szakpolitikában is. Ez a fokozódó érdeklődés részben annak a felismerésnek köszönhető, hogy az ország brandje nemcsak a turizmus területén fontos, hanem az üzleti kapcsolatok és a nemzetközi befektetések szempontjából is meghatározó tényezővé vált (Dinnie, 2008). Az ország brandje jelentős mértékben befolyásolhatja az ország iránti bizalmat és vonzerőt, ami közvetlenül hat az országba érkező külföldiek számára. A pozitív országbrand nemcsak növeli a turisták számát, hanem hozzájárulhat az üzleti kapcsolatépítéshez és a hosszú távú gazdasági növekedéshez is (Pike, 2009).

A kutatások szerint az országbrand és az országba látogatók száma közötti kapcsolatot számos tényező befolyásolja, beleértve a gazdasági stabilitást, a politikai környezetet, a társadalmi-gazdasági feltételeket és az ország kulturális vonzerejét (Anholt, 2007; Morgan, Pritchard & Pride, 2011). Az országbrand képes javítani az ország globális láthatóságát, ami elősegíti a külföldi turisták és üzleti látogatók érdeklődésének növekedését. Ugyanakkor az országba érkezők számának növekedése is pozitív hatással lehet az országbrandre, mivel a külföldiek tapasztalatai és

véleményei visszahatnak az ország megítélésére, és segíthetnek az ország brandjének továbbfejlesztésében (Hakala et al., 2013).

A magán- és üzleti célú látogatások közötti különbségek vizsgálata során fontos figyelembe venni, hogy ezek a látogatók eltérő elvárásokkal és motivációkkal érkeznek. A magáncélú látogatók elsősorban az ország kulturális, természeti és szabadidős vonzerejét keresik, míg az üzleti célú látogatók számára az ország gazdasági lehetőségei, politikai stabilitása és az üzleti környezet minősége a legfontosabb tényezők (Rose & Thomsen, 2004). Az ország brandjének hatása mindkét csoport esetében jelentős, de eltérő módon nyilvánul meg. Míg a magáncélú látogatók száma közvetlenül kapcsolódhat az ország imázsához, addig az üzleti célú látogatók esetében a gazdasági és politikai tényezők is nagyobb szerepet játszhathatnak az ország brandjének megítélésében (Ghemawat, 2001).

Az országbrand építésének stratégiái gyakran különböző megközelítéseket igényelnek attól függően, hogy mely célcsoportot kívánják megszólítani. A turisztikai célú országbrand-stratégiák gyakran az ország természeti szépségeire, kulturális örökségére és szabadidős lehetőségeire összpontosítanak, míg az üzleti célú brandstratégiák a gazdasági stabilitást, az üzleti lehetőségeket, a politikai biztonságot és az infrastruktúra minőségét helyezik előtérbe (Kotler, Haider & Rein, 1993). Mindkét megközelítés célja az ország vonzerejének növelése, de eltérő eszközökkel és üzenetekkel. Az országbrand fejlesztésének sikeressége azon múlik, hogy képes-e egyensúlyt teremteni a különböző célcsoportok igényei között, és olyan egységes képet közvetíteni, amely mind a magáncélú, mind az üzleti látogatók számára vonzó (Morgan, Pritchard & Pride, 2011).

Az országbrand és az országba érkező külföldiek száma közötti kapcsolat vizsgálata nemcsak a nemzetközi marketing és turizmus szempontjából fontos, hanem a nemzetközi kapcsolatok és gazdaságpolitika területén is releváns. A globalizáció és a nemzetközi kereskedelem növekedése miatt az országok közötti verseny egyre inkább a megítélés és az imázs versenyévé válik, amelyben az országbrand kulcsszerepet játszik (Anholt, 2007). Az országbrand nemcsak az ország látogatottságát és turizmusát befolyásolja, hanem a befektetési döntéseket, a külkereskedelmi kapcsolatokat és a nemzetközi együttműködést is (Dinnie, 2008). Az országbrand sikeres menedzselése így közvetlen hatással lehet az ország gazdasági és politikai pozíciójára a nemzetközi szinten.

Jelen cikk célja, hogy részletesen megvizsgálja az országbrand és az országba érkező külföldiek száma közötti összefüggéseket, különös tekintettel a magán- és üzleti célú látogatók szerepére. A kutatás során elemezni kívánjuk, hogy az országbrand hogyan befolyásolja a különböző típusú látogatók döntéseit, és hogyan járul hozzá az ország gazdasági és társadalmi fejlődéséhez. Emellett vizsgáljuk, hogy a látogatók számának növekedése hogyan hat vissza az ország megítélésére, és milyen tényezők befolyásolják ezt az összefüggést. A kutatás célja, hogy hozzájáruljon az országbrand és a látogatók közötti kapcsolat jobb megértéséhez, és ezzel támogassa

a hatékonyabb országmarketing és turisztikai stratégiák kialakítását.

Összességében elmondható, hogy az országbrand és az országba érkező külföldiek száma közötti kapcsolat sokrétű és komplex jelenség, amely számos tényező függvénye. A cikk célja, hogy feltárja e tényezők szerepét és jelentőségét, valamint bemutassa, hogyan lehet ezeket a tényezőket hatékonyan kezelni és kihasználni az országbrand építése és fejlesztése érdekében. A kutatás során számos elméleti és empirikus megközelítést alkalmazunk annak érdekében, hogy átfogó képet kapjunk az országbrand és a látogatók száma közötti összefüggések természetéről és dinamikájáról.

## Szakirodalmi áttekintés

Az országbrand, más néven nemzeti márká, az a megközelítés, amelyet egy ország alkalmaz, hogy javítsa nemzetközi hírnevét és gazdasági pozícióját. A koncepció középpontjában az áll, hogy egy ország imázsát és reputációját aktívan menedzselni kell, hogy vonzóbbá váljon a külföldi befektetők, turisták és üzleti partnerek számára (Anholt, 2007). A modern globális versenyben az országok egyre inkább felismerik a pozitív imázs és reputáció jelentőségét. Ennek eredményeként az országbrand célja, hogy a nemzeti identitás elemeit, mint például a kulturális értékeket, történelmet, természeti szépségeket és gazdasági lehetőségeket, egységes és koherens módon jelenítse meg a külvilág számára (Anholt, 2007). Az országok különböző stratégiákat alkalmaznak, hogy megkülönböztessék magukat más országoktól, és sajátos, vonzó arculatot alakítsanak ki. Például egyes országok elsősorban természeti szépségeikre és ökoturizmusra összpontosítanak, míg mások a kulturális örökséget, gasztronómiát vagy innovációs képességeket emelik ki (Kotler & Gertner, 2002).

Az országbrand építése gyakran magában foglalja a kulturális, politikai és gazdasági aspektusok összhangba hozását, hogy egy koherens és pozitív képet alakítson ki (Kotler & Gertner, 2002). A márkaépítés során fontos szerepet kap a helyi értékek és identitás hangsúlyozása, hogy az autentikus és hiteles benyomást keltsen (Mossberg & Kleppke, 2005). Az országbrand nemcsak a turizmusban, hanem a külkereskedelemben és a diplomáciában is jelentős szerepet játszik, mivel hozzájárulhat a nemzetközi kapcsolatok javításához (Dinnie, 2022). A sikeres országbrand kialakítása komplex folyamat, amely folyamatos figyelmet és stratégiai tervezést igényel (Jaffe & Nebenzahl, 2006). Az országbrand építése gyakran magában foglalja a kulturális, politikai és gazdasági aspektusok összhangba hozását, hogy egy koherens és pozitív képet alakítson ki. A sikeres országbrandmenedzsment nem csupán az ország pozitív tulajdonságainak kommunikálását jelenti, hanem a nemzeti identitás átfogó stratégiáját, amelyben a kormányzat, a vállalatok és a civil társadalom együttműködik (Kotler & Gertner, 2002). A márkaépítés során fontos szerepet kap a helyi értékek és identitás hangsúlyozása, amely autentikus és hiteles benyomást kelt. Az autentikus országkép előnye, hogy erősebb érzelmi kötődést teremt a célközönséggel, amely tartós és mélyreható

hatást gyakorol a külföldi közvéleményre (Mossberg & Kleppke, 2005). Egy jól megtervezett országbrand tehát képes arra, hogy a külföldi befektetők, turisták és üzleti partnerek számára vonzóbbá tegye az országot, ezáltal hozzájáruljon a nemzetközi kapcsolatok javításához és az ország globális versenyképességének növeléséhez (Dinnie, 2022).

Az országbrand fontossága különösen szembevetővé válik a turizmus területén, amely az egyik legjelentősebb eszköz lehet a nemzeti márká értékének növelésére. Az országbrand és a turizmus tehát szoros kapcsolatban áll egymással, mivel a nemzeti márká jelentős hatással van a turizmus fejlődésére és vonzerejére. Egy erős országbrand képes növelni a turisták érdeklődését és az ország látogatottságát, ami közvetlenül hozzájárul a helyi gazdaság növekedéséhez. A turisták pozitív élményei és benyomásai révén az országról alkotott kép a nemzetközi szinten is formálódik, ami további látogatók érkezését eredményezheti (Dinnie, 2008). A turizmus az országbrand építésének egyik legfontosabb eszköze, mivel a turisták élményei és benyomásai közvetlenül befolyásolják az ország nemzetközi imázsát és hírnevét (Kotler, Haider & Rein, 1993). Az országok versenyeznek egymással a turistákért, így a jól megtervezett országbrand-stratégiák előnyös helyzetbe hozhatják őket a globális piacon (Pike, 2004). A turisztikai ágazatban alkalmazott marketingkampányok és az országmarketing összhangja elengedhetetlen, mivel az egységes üzenet elősegíti a turisták kíváncsiságának felkeltését és a látogatások növelését (Crouch & Ritchie, 1999). Továbbá, az országos és helyi értékek és attrakciók hangsúlyozása erősítheti az országbrandet és hozzájárulhat a turizmus fenntarthatóságához (Morgan, Pritchard & Pride, 2011). Az országbrand tehát nemcsak a turisták számát növeli, hanem javítja a turizmus minőségét és a látogatói élményeket is (Hakala et al., 2013).

Az országbrand jelentős hatással van az országba látogatók számának alakulására, mivel a nemzeti márká erőssége közvetlenül befolyásolja a turisták döntéseit és preferenciáit. Egy erős országbrand képes vonzóbbá tenni a desztinációt, növelve ezzel a látogatók számát, mivel a pozitív imázs és reputáció ösztönzi a turistákat a látogatásra (Morgan, Pritchard & Pride, 2011). A jól pozicionált országbrand segíthet abban, hogy egy ország kiemelkedjen a versenytársak közül, és vonzó alternatívát kínáljon a turisták számára (Pike, 2009). A turisták által keresett autentikus és élménydús tartalom, amelyet a jól megtervezett országbranding nyújt, jelentős hatással van a látogatási döntésekre (Dinnie, 2008). Például Spanyolország sikeresen épített fel egy olyan brandet, amely a mediterrán életstílusra, a kulturális gazdagságra és a napsütötte tengerpartokra épít, míg Japán a technológiai fejlesztések és a tradicionális kultúra megőrzésének összhangjára helyezi a hangsúlyt (Pike, 2009). Az országbrand által közvetített imázs és üzenet befolyásolja az utazási döntéseket és a turisztikai preferenciákat, így a megfelelő marketingstratégiák és -kampányok révén növelhető a látogatók száma (Anholt, 2007). Emellett az országbrand fenntartása és fejlesztése folyamatos figyelmet igényel, hogy biztosítani lehessen a pozitív imázs állandóságát és

a turisták folyamatos érdeklődését (Hakala et al., 2013). Összességében, a sikeres országbranding nemcsak a látogatók számának növekedéséhez, hanem a turizmus hosszú távú fenntarthatóságához is hozzájárul, akárcsak az ország hosszú távú gazdasági növekedéséhez (Morgan, Pritchard & Pride, 2011).

Az országbrand és a látogatók kontinens szerinti megoszlása közötti kapcsolatokat vizsgáló szakirodalom több irányból közelíti meg a témát, beleértve a turizmusmarketinget, a nemzetközi kapcsolatok elméleteit és a gazdasági fejlesztési stratégiákat. Az országbrand szerepe a turisták és üzleti látogatók vonzásában központi szerepet játszik, és a kontinens szerinti látogatói megoszlás részletes elemzése hozzájárulhat a nemzeti márkák hatékonyságának megértéséhez.

Az országbrand jelentős hatással van arra, hogy egy adott ország mely kontinensről vonzza a látogatókat. Kotler és Gertner (2002) munkája bemutatja, hogy az országok hogyan alkalmazhatják a márkaépítési technikákat a nemzetközi turizmus növelésére, és hogyan befolyásolhatják ezek a technikák a látogatók demográfiai jellemzőit, beleértve a kontinens szerinti megoszlást. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a nemzeti imázs és a márka-üzenet formálása kulcsfontosságú az adott ország turisztikai vonzerejének növelésében.

A kontinens szerinti látogatói megoszlás kérdése az országok közötti turisztikai verseny szempontjából is lényeges. Pike (2004) tanulmánya foglalkozik azzal, hogyan befolyásolja a nemzeti márka az országok közötti turisztikai áramlást, és bemutatja, hogy a különböző kontinensekről érkező látogatók száma és motivációja hogyan változik a nemzeti imázs hatására. A kutatás rávilágít arra, hogy a kontinens szerinti látogatói megoszlás változása szoros kapcsolatban áll az országmarketing-stratégiákkal.

A nemzeti brandeknek nemcsak a turizmusra, hanem a gazdasági kapcsolatokra is hatásuk van. Dinnie (2008) részletesen elemzi, hogyan befolyásolja az ország brandje a nemzetközi turizmuson keresztül érkező látogatók földrajzi eloszlását, valamint a gazdasági és politikai tényezőket, amelyek hozzájárulnak a látogatói profilok változásához. A szerző arra is rámutat, hogy az országbrand hogyan formálja a látogatók döntéseit, és hogyan hat a látogatók kontinens szerinti eloszlására.

A helyi gazdasági feltételek és a nemzeti brand közötti kapcsolatot elemző kutatások is fontos szerepet játszanak. Morgan, Pritchard és Pride (2011) tanulmánya bemutatja, hogyan befolyásolja az ország gazdasági helyzete és turizmuspolitikája a látogatók származási országát, és hogyan járul hozzá a kontinens szerinti látogatói megoszlás változásához. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a gazdasági fejlődés és a helyi turizmuspolitikák hatással vannak arra, hogy mely kontinensekről érkeznek a látogatók.

Az országbrand és a látogatók kontinens szerinti megoszlása közötti összefüggések vizsgálata rávilágít arra, hogy a nemzeti imázs formálása hogyan hat a turisták földrajzi eloszlására. A szakirodalom rámutat arra, hogy a nemzeti márkák hatékony kezelése és a célzott marketingstratégiák alkalmazása hozzájárulhat ahhoz, hogy egy adott ország jobban vonzza a látogatókat különböző

kontinensekről. A további kutatások során érdemes figyelembe venni a kulturális, gazdasági és politikai tényezők részletes elemzését, hogy jobban megértsük az országbrand és a látogatók kontinens szerinti megoszlása közötti kapcsolatokat.

Némileg más a helyzet az üzleti célú utazások esetében. Az üzleti kapcsolatokban az üzleti partner megítélése és az üzleti partner országának megítélése kritikus szerepet játszik a sikeres együttműködés szempontjából. Az üzleti partner megítélése a kapcsolat legfontosabb tényezője, amely magában foglalja a partner megbízhatóságát, szakértelmét és hírnevét, közvetlenül befolyásolja a döntést arról, hogy érdemes-e üzleti kapcsolatot létesíteni vagy fenntartani (Rose & Thomsen, 2004). Ugyanakkor az üzleti partner országának megítélése is jelentős hatással van, mivel a nemzeti imázs és politikai-gazdasági környezet stabilitása befolyásolja a vállalati döntéseket és a kockázati percepciókat (Ghemawat, 2001). Az ország imázsa és hírneve hozzájárulhat a vállalatok közötti bizalom kialakításához, ami elengedhetetlen a sikeres üzleti tranzakciókhoz (Jiménez & San Martín, 2012). A nemzeti kultúra és üzleti etika is fontos szerepet játszik, mivel a kulturális eltérések és az üzleti gyakorlatok különbségei hatással lehetnek az üzleti kapcsolat hatékonyságára és sikerére (Hofstede, 2001). Az országok közötti politikai és gazdasági kapcsolatok stabilitása is kulcsfontosságú tényező, mivel a politikai kockázatok és gazdasági változások befolyásolhatják a nemzetközi üzleti kapcsolatokat megbízhatóságát és fenntarthatóságát (Aguinis et al., 2020). Összességében, az üzleti partnernek és országának megítélése is jelentős hatással van az üzleti kapcsolatok kialakulására és sikerére, így a vállalatoknak figyelembe kell venniük ezeket a tényezőket a stratégiai döntések során.

Az országbrand egyik fontos eleme a turizmus. Ez annak alapján határozza meg az ország márkaértékét, hogy milyennek látják és mennyire érzik vonzónak az országot a külföldiek (Anholt, 2007). Az országbrand és a turizmus kapcsolata szintén figyelemreméltó, mivel a nemzeti márka jelentős hatással van a turizmus fejlődésére és vonzerejére. Az országbrand olyan eszközként működik, amely növeli az ország turisztikai láthatóságát, és vonzóbbá teszi azt a potenciális látogatók számára. Például, ha egy ország brandje egyedülálló kulturális örökségre, vagy festői természeti tájakra épül, akkor a turisták vonzódnak ezekhez a látványosságokhoz, és nagyobb valószínűséggel választják az adott országot úti céljuknak (Anholt, 2007). Ezen túlmenően, az országbrand sikeres menedzselése hozzájárulhat a turisztikai szektor fenntarthatóságának növeléséhez, mivel a pozitív imázs megteremtheti a turizmus fejlődésének alapjait és hosszú távon stabil látogatói bázist biztosíthat (Morgan, Pritchard & Pride, 2011).

Az ország megítélése, más néven országbrand, és az országba magáncéllal érkezők számának alakulása között közepes erősségű, szignifikáns pozitív kapcsolat áll fenn. Ez azt jelenti, hogy amikor egy ország megítélése javul, általában növekszik az országba magán (többnyire turisztikai) céllal érkezők száma is. Ezt a megállapítást több

szempontból is érdemes részletezni. Az országbrand egy komplex fogalom, amely magában foglalja az ország kultúráját, politikai stabilitását, gazdasági helyzetét, valamint turisztikai és kereskedelmi vonzerejét. Az ország képe, amelyet a nemzetközi közvéleményben kialakítanak, jelentős hatással lehet a döntéshozókra is, akik úgy döntenek, hogy meglátogatnak egy adott országot (Anholt, 2007).

Így az országbrand növelése a nagyobb vonzerő révén több érkező külföldi vendéget eredményez. Elképzelhető azonban egy fordított kapcsolat is. Eszerint az országba érkezők számának növekedése pozitív kapcsolatban állhat a nemzeti brand értékének javításával. Ennek több oka is lehet. A turisták és látogatók számának növekedése hozzájárulhat az ország nemzetközi láthatóságának és imázsának erősítéséhez, mivel a magas látogatói szám pozitív jelzéseket küld a globális közönség számára (Morgan, Pritchard & Pride, 2011). A turisták által tapasztalt élmények és vélemények formálják az ország brandértékét, és a látogatói elégedettség közvetlenül is befolyásolja a brand percepcióját (Dinnie, 2008). Emellett a magas látogatottság ösztönözheti a helyi gazdaság fejlődését és befektetéseket generálhat, ami tovább erősíti a nemzeti brandet (Pike, 2009). A turisták által generált médiafigyelem és szóbeszéd is növelheti az ország márkájának értékét, mivel az ország pozitív képe terjed a nemzetközi közönség körében (Anholt, 2007). Ugyanakkor fontos, hogy a látogatók számának növekedése fenntartható módon történjen, hogy elkerüljük a turizmus okozta potenciális problémákat, amelyek negatívan befolyásolhatják az ország brandértékét (Crouch & Ritchie, 1999). Összességében, a látogatók számának növekedése jótékony hatással lehet az ország brandértékére, ha azt megfelelően kezelik és integrálják a hosszú távú márkaépítési stratégiába. Mivel ennek a kapcsolatnak a szakirodalma korántsem kiterjedt, a jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy a korábban a témában megjelent forrásokkal azonos következtetésre jutnak-e a szerzők. Azaz a cél a látogatók számának növekedése, mint ok és az országmárkaérték növekedése, mint következmény közötti kapcsolat igazolása vagy cáfolata.

Fontos szempont tehát, hogy az országbrand építése nem korlátozódik csupán a turisták számának növelésére, hanem kiterjed az ország globális versenyképességének javítására is. A jól menedzselt országbrand hozzájárulhat a külföldi befektetések növeléséhez, a külkereskedelmi kapcsolatok javításához és a diplomáciai erőfeszítések hatékonyságának fokozásához is (Dinnie, 2022). A nemzetközi piacokon való versenyben az országoknak stratégiai szinten kell foglalkozniuk az országbranddel, mivel az pozitívan befolyásolhatja az ország gazdasági, politikai és kulturális integrációját a globális közösségbe (Jaffe & Nebenzahl, 2006).

Összességében az országbrand alapvető szerepet játszik a nemzetközi turizmus és az üzleti kapcsolatok alakításában, mivel elősegíti az ország nemzetközi hírnevének és gazdasági helyzetének javítását. Az országbrandmenedzsment hatékony eszköz lehet az ország pozitív imázsának erősítésére, amely hozzájárulhat a turisták számának növekedéséhez, a külföldi befektetések bevonzásához és

az ország globális versenyképességének növeléséhez. A sikeres országbrand kialakítása és fenntartása komplex és hosszú távú stratégiai feladat, amely folyamatos figyelmet és koordinációt igényel az érintettek részéről. A hosszú távú fenntarthatóság érdekében azonban fontos, hogy az országbrand-stratégiák ne csak a turisták és befektetők vonzására koncentráljanak, hanem az ország globális társadalmi, kulturális és gazdasági integrációjának előmozdítására is.

A szakirodalom áttekintését követően a szerzők az alábbi hipotéziseket fogalmazták meg:

*H1: Az országbrand és az országba érkezők száma között kapcsolat mutatható ki.*

*H2: Az országba magáncéllal (turizmus, rokonok, barátok meglátogatása) érkező külföldiek számának növekedése javítja ország megítélését (növeli az országbrandindexben elért pontszámot).*

A közelmúltban készült országmárkázási tanulmányok – különösen Papp-Váry Árpád Ferenc tollából – a nemzeti márka fenntarthatóságának és ellenálló képességének kérdéskörére fókuszálnak. Ezzel kapcsolatban a „Fenntartható országmárka-modell” című mű szerzője a márkaérték szerepét hangsúlyozza a márka hosszú távú stratégiájában (Papp-Váry, 2022a). A COVID-19 világjárvány megváltoztatta a nemzeti márkák rangsorolási pozícióit, amelyeket alaposan elemzett, hogy megmutassa, hogyan befolyásolják a válsághelyzetek a márka megítélését (Papp-Váry, 2022b, 2022d). Az izraelihez hasonló, rugalmas országmárkák példái bemutatják a kreatív és kulturális tényezők hatását a márkaerőre (Szolnoki & Papp-Váry, 2022). A humor szerepe a nemzeti márka-építésben és Finnország példaértékű gyakorlata tekintést enged a hatékony, rugalmas márkaépítési stratégiákba (Papp-Váry, 2022c; Papp-Váry & Porzsolt, 2024). Az ilyen tanulmányok feltárják, hogy a nemzeti márka hogyan támogatja a turizmust, a gazdasági kapcsolatokat és a márka fenntarthatóságát, különösen a globális kihívások közepette (Papp-Váry, 2021).

## Módszertan

A szerzők hipotéziseik ellenőrzéséhez nyilvánosan elérhető források adatait használták fel. Az országmárkát az egyik legismertebb index, az Anholt Nation Brand Index (NBI) alapján mérték. Ez 2008 óta évente közli 60 ország és nem országnak minősülő terület megítélés szerinti rangsorát. Az utolsó jelentést 2022-ben tette közzé a felmérést végző Ipsos nemzetközi közvéleménykutató cég. A rangsor kialakítása 23 indikátor alapján történik. Ezek hat nagyobb csoportba sorolhatók: export, kormányzat minősége, kulturális örökség és felhasználása, az ország lakóiról külföldön kialakult kép, az ország turisztikai vonzereje, valamint a külföldi befektetők, munkavállalók, diákok vagy letelepedni vágyók számára nyújtott lehetőségek.

Az indikátorokban nyújtott teljesítményt az index készítői az általuk kialakított módszertan szerint pontozzák. Ezt követően a pontszámok alapján minden országra

összpontszámot számítanak, az összpontszámok szerinti csökkenő sorrend alakítja ki az éves rangsort. Jelen tanulmány szerzői a 2020-2021-2022. évi rangsorokat használták vizsgálatukhoz. Tekintettel arra, hogy a rangsorszámok (rank) kevesebb statisztikai információt hordoznak, mint a pontszámok (score), jelen tanulmányban a pontszámok vizsgálata történt.

A jelen kutatásban az NBI pontszámait más, később részletezett források turisztikai mutatóival (országba érkezők száma) vetik össze a szerzők. Ezért az NBI turisztikai pillére alapján fontos kiemelni, hogy az inkább a percepciókat és a nemzetközi megítélést méri. Az NBI segítségével megérthetjük, hogyan látják az emberek az adott országot turisztikai szempontból, de nem tartalmaz pontos turistaforgalmi adatokat, például az országba egy adott évben érkezők számát.

A pontos turisztikai adatokat az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ, angolul UN) turisztikai statisztikái tartalmazzák, amelyeket a Turisztikai Világszervezet (World Tourism Organization, rövidítve WTO) tesz közzé honlapján (UNWTO Tourism Statistics Database). A legutóbbi közzététel 2023-ban történt. Az adatok közül jelen tanulmány az egyes országokba magáncélból (turizmus, családi, baráti látogatások), illetve üzleti célból érkezők, valamint az országba érkezők kiindulási kontinensével kapcsolatos („honnan jönnek”) éves számadatait használja fel.

A források minden esetben nyilvánosan elérhetők, nemzetközi szervezetek által létrehozott módszertanon alapulnak, széles körben használatosak és felhasználásuk nem vet fel kutatásaitok aggályokat sem.

A H1 hipotézist a szerzők korrelációs vizsgálattal ellenőrizték. Ennek során vizsgálták az NBI-pontszám és a turisztikai mutatók közötti korrelációkat. A H2 hipotézis vizsgálata oksági vizsgálattal (Propensity Score Matching – PSM) történt. A propensity score matching (PSM) egy statisztikai technika, amelyet az oksági vizsgálatokban használnak a kezelések és kontrollcsoportok közötti összehasonlítások során, amikor a véletlenszerű kísérletek nem lehetségesek (Rosenbaum & Rubin, 1983). A PSM célja, hogy csökkentse a megfigyelt változók közötti eltéréseket, amelyek torzíthatják az oksági következtetéseket (Rubin, 2005). Ez úgy történik, hogy az úgynevezett kezelésben részesülő csoport tagjait (az ő értékeik változásait vizsgáljuk) olyan kontrollcsoporttal párosítjuk, amely hasonló valószínűségi (propensity) pontszámokkal rendelkezik, és amely pontszámok a kezelési hatás valószínűségét tükrözik (Caliendo & Kopeinig, 2008). Így a két csoport közötti különbségek a kezelési hatásoknak tulajdoníthatók, nem pedig a csoportok közötti kezdeti eltéréseknek.

A Propensity Score Matching (PSM) egy statisztikai módszer, amelyet gyakran alkalmaznak a társadalomtudományokban, az orvostudományban és a közgazdaságtanban a megfigyeléses vizsgálatokban felmerülő szelekciós torzítás (bias) minimalizálására. A módszer alapja, hogy a kezelési és a kontrollcsoportban lévő megfigyeléseket egy vagy több potenciális zavartényező alapján párosítjuk, hogy összehasonlíthatóbbá váljanak a csoportok, és így megbízhatóbban értékelhessük a kezelés hatását. A PSM lépései az alábbiakban foglalhatók össze.

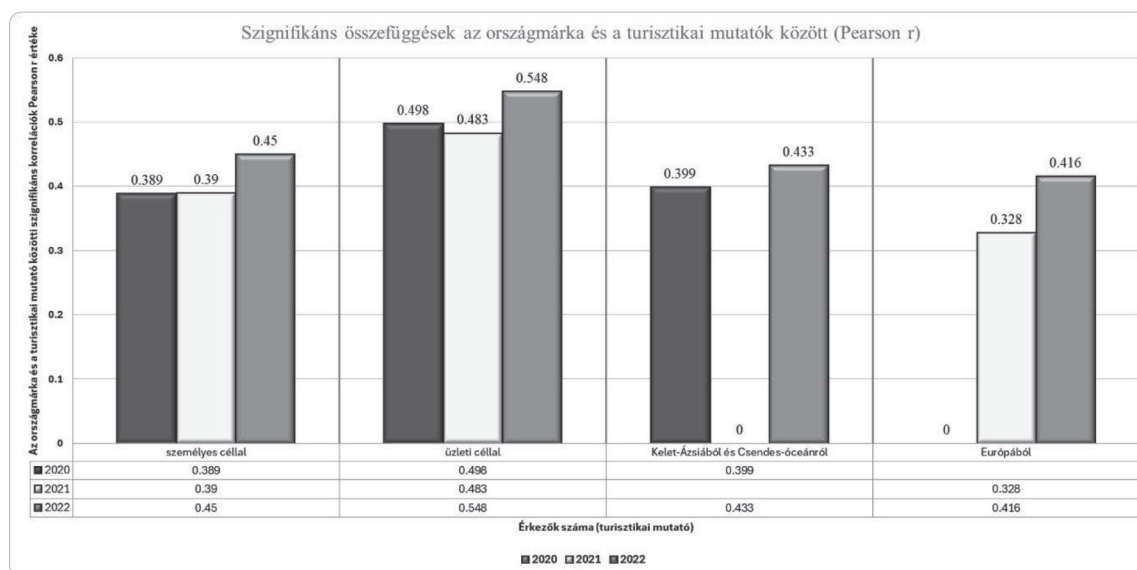
Az első lépés a PSM alkalmazásában a kezelési (vagy beavatkozási) és a kontrollcsoport kijelölése. A kezelési csoport azon egyedeiből áll, akik részesültek egy adott kezelésben vagy beavatkozásban, illetve akikre hat egy adott beavatkozás vagy változtatás. A kontrollcsoport olyan egyedeiből, akik nem részesültek ebben a kezelésben, változtatásban. Például, ha egy új gyógyszer hatékonyságát vizsgáljuk, a kezelési csoportba azok a betegek tartoznak, akik megkapták a gyógyszert, míg a kontrollcsoportba azok, akik nem kapták meg.

A következő lépés a propensity score (hajlandósági pontszám) becslése. A propensity score annak valószínűségét jelzi, hogy egy megfigyelés a kezelési csoportba kerül, figyelembe véve a hatótényezőket. Hatótényezők azok a tényezők, amelyek a vizsgált mutató értékének alakulását befolyásolják. A pontszám becslésére általában logisztikus regressziós modellt alkalmaznak, ahol a kimeneti változó az, hogy az egyén a kezelési csoportba tartozik-e vagy sem (0 vagy 1), a prediktor változók pedig a hatótényezők.

Miután becsültük a propensity score-t minden megfigyelésre, a következő lépés a kezelési és a kontrollcsoport egyedeinek párosítása (matching) ezen pontszám alapján. Többféle párosítási technika létezik. Az egy az egyhez párosítás (nearest-neighbor matching) esetében minden kezelési csoportbeli megfigyelést hozzárendelünk ahhoz a kontrollcsoportbeli megfigyeléshez, amelynek a propensity score-ja a legközelebb esik hozzá. A kalibrációs párosítás (caliper matching) során egy maximális különbséget (kalibert) határozzunk meg, amelyen belül a pontszámok különbsége megengedett. Csak azokat a párokat tekintjük érvényesnek, amelyek különbsége ezen határértéken belül van. A több az egyhez párosítás (many-to-one matching) minden kezelési csoportban szereplő megfigyeléshez több megfigyelést is hozzárendel a kontrollcsoportból, vagy fordítva, azaz egy kontrollcsoportelemhez több kezelési csoportba tartozó elemet is hozzárendel. A cél minden esetben az, hogy a párosított minták a propensity score tekintetében hasonlóak legyenek, minimalizálva így a kezdeti különbségeket, amelyek potenciálisan torzíthatnák a kezelés hatásának becslését. Jelen tanulmány szerzői egyszerűsége és egyértelműsége miatt az egy az egyhez párosítást (nearest-neighbor matching) preferálják. Amennyiben ez az eljárás megfelelő párokat eredményez, így végzik a párosítást. Az ebben a tanulmányban leírt kutatás is ezzel a módszerrel zajlott.

A következő lépés a párosítás eredményének ellenőrzése, hogy az eloszlás a propensity score és a kovariánsok (zavartényezők) tekintetében egyensúlyban van-e a kezelési és kontrollcsoport között. Ezt a lépést nevezik a kiegyensúlyozottság (balance) ellenőrzésének. Ezt többféle módszerrel is el lehet végezni. A grafikus módszerekkel, pl. density plotok vagy box plotok alkalmazásával a propensity score-ok eloszlásának vizuális összehasonlítása lehetséges a két csoport között. A numerikus módszerek standardizált különbségek vagy t-teszt alkalmazását jelentik a csoportok közötti különbségek szignifikanciájának értékelésére. Amennyiben az

## Az országbrandpontoszám és a turisztikai mutatók kapcsolata



Forrás: a szerzők saját eredményei

egyensúly nem megfelelő, a propensity score becslését vagy a párosítási eljárást újra kell végezni egy másik módszerrel vagy kaliberértékkel.

Miután a propensity score szerinti párosítás megfelelő kiegyensúlyozottságot eredményezett, a következő lépés a kezelés, beavatkozás, változtatás hatásának becslése. A hatás becslésére számos módszer alkalmazható. Ezek közül a szerzők az "átlagos kezelés hatás a kezelt csoportban" (Average Treatment Effect on the Treated, ATT) eljárást alkalmazták. Ebben az esetben kiszámítják a kimeneti változóban az átlagos különbséget a kezelési csoportban lévők és a hozzájuk párosított kontrollcsoportbeli egyedek között. Megjegyzésként érdemes megemlíteni, hogy az átlagos kezelés hatás (Average Treatment Effect, ATE) nemcsak a kezelt egyedekre, hanem a teljes populációra is becsülhető.

A Propensity Score Matching tehát egy hatékony eszköz a szelekciós torzítás minimalizálására a megfigyeléses vizsgálatokban. Az eljárás lehetővé teszi a kezelési és kontrollcsoport összehasonlítását úgy, hogy a vizsgálat alapjául szolgáló zavartényezők hasonló eloszlásúak legyenek mindkét csoportban. A PSM alkalmazása során fontos a megfelelő propensity score becslése, a helyes párosítási eljárás kiválasztása. Mindezek célja, hogy megbízhatóbb és pontosabb következtetéseket vonjunk le a kezelés vagy beavatkozás hatásáról.

## Eredmények

A H1 hipotézis korrelációs vizsgálatának eredményeit mutatja az 1. ábra. Az ábra az országbrand pontoszámának szignifikáns korrelációit mutatja az országba magáncéllal érkezők számával (bal oldali három oszlop), az üzleti céllal érkezők számával (második oszlopcsoport), továbbá az egyes földrajzi régiókból érkezők számával (harmadik és negyedik oszlopcsoport) a 2020-2021-2022 évben.

A korrelációs vizsgálat eredménye, hogy az országbrand teljesítménye és az érkezés célja között a vizsgált időszakban szignifikáns pozitív korreláció mutatható ki. Ennek erőssége az évek előrehaladásával nő. A személyes céllal érkezők száma kevésbé korrelál az éves NBI-pontoszámmal, mint az üzleti célból érkezőké. Ez meglepő eredmény, mivel az üzleti kapcsolatokban a partner megítélése elméletileg fontosabb szempont, mint a partner országaról alkotott vélemény. Az érkezők kiindulási kontinensei közül kettő mutat pozitív korrelációt az NBI-pontoszám éves teljesítményével: Európa, valamint a Kelet-Ázsia és Csendes-óceán régiója, ez utóbbinak erősebb a korrelációja. A korrelációk minden esetben közepes erősségűek ( $0,3 < r < 0,6$ ).

Az oksági kapcsolat (H2 hipotézis) vizsgálatának (PSM) eredményeit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

### A PSM-vizsgálat kimeneti értékei

| Egységek összegzése                  |                       |                         |                               |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Kezelt egységek száma:               |                       | 12                      |                               |
| Kontroll egységek száma              |                       | 12                      |                               |
| Egysúlyi összegzés – Illesztés előtt |                       |                         |                               |
| Változó                              | Kezelt csoport átlaga | Kontroll-csoport átlaga | Standardizált átlag-különbség |
| személyes céllal érkezők száma       | 8,25                  | 4,68                    | 0,5                           |
| országmárkapontszám                  | 2,36                  | 1,69                    | 0,68                          |
| Egysúlyi összegzés – Illesztés után  |                       |                         |                               |
| Változó                              | Kezelt csoport átlaga | Kontroll-csoport átlaga | Standardizált átlag-különbség |
| személyes céllal érkezők száma       | 7,94                  | 4,67                    | 0,33                          |
| országmárkapontszám                  | 2,34                  | 1,66                    | 0,21                          |

Forrás: a szerzők saját eredményei

A Propensity Score Matching (PSM) elemzés célja az volt, hogy összehasonlítsa a kezelt csoportot (treated units) és a kontrollcsoportot (control units) olyan módon, hogy minimalizálja a két csoport közötti különbségeket a változók eloszlása alapján. Ez segít csökkenteni a torzítást és közeliíteni az ok-okozati következtetéseket.

A szerzők mindkét csoportban 12-12 egységet (országot) vizsgáltak, tehát az elemzés kiegyensúlyozott egység-számmal rendelkezik. Az illesztés előtt a kezelt csoportban magasabb volt a személyes céllal érkezők száma, mint a kontrollcsoportban. A standardizált átlagkülönbség közepes mértékű (0,5), de jelentősen eltér a két csoport között. Az illesztés előtt a kezelt csoport magasabb országmárkapontszámmal rendelkezett, mint a kontrollcsoport. A standardizált átlagkülönbség viszonylag nagy (0,68), ami azt jelzi, hogy jelentős különbség volt a két csoport között ezen a változón is.

Az illesztés után a személyes céllal érkezők számának standardizált átlagkülönbsége is csökkent (0,5-ről 0,33-ra). Bár az egyensúly javult, még mindig van némi különbség a két csoport között, de ez most már kevésbé jelentős. Az illesztés után az országmárka-pontszám standardizált átlagkülönbsége jelentősen csökkent (0,68-ról 0,21-re). Ez azt jelzi, hogy a PSM hatékonyan kiegyenlítette a két csoport közötti különbségeket ezen a változón, és a két csoport most sokkal hasonlóbbr.

Összefoglalva az eredményeket elmondható, hogy az illesztés után mind a személyes céllal érkezők száma, mind az országmárkapontszám változónál javult az egyensúly, amint azt a csökkent standardizált átlagkülönbségek mutatják. Ez arra utal, hogy a propensity score matching sikeres volt a két csoport közötti különbségek csökkentésében. Az országmárkapontszám változónál a standardizált átlagkülönbség jelentős csökkenése (0,68-ról 0,21-re) azt jelzi, hogy itt az illesztés különösen hatékony volt. Az illesztés a személyes céllal érkezők száma esetén is javította az egyensúlyt, a fennmaradó különbség (0,33) még mindig jelen van, ami azt jelzi, hogy ezen a változón még mindig van némi eltérés a két csoport között. A fentiek alapján a szerzők megállapították, hogy jelentős bizonyossággal feltételezhető az oksági kapcsolat az országba személyes (pl. turizmus, látogatás) céllal érkezők száma (ok) és az országmárkaindex pontszáma (okozat között). Tehát az ország idegenforgalmi mutatóinak, pontosabban a magáncéllal érkezők számának növekedése pozitívan befolyásolja az ország megítélését (növeli az ország márkáértékét). Ezzel a H2 hipotézist a szerzők igazoltnak tekintik.

## Limitációk és további kutatási irányok

A személyes céllal érkezők száma esetében a standardizált átlagkülönbség 0,33-ra való csökkenése arra utal, hogy a propensity score matching ugyan javított az egyensúlyon, de még mindig van némi különbség a kezelt és a kontrollcsoport között. Ez egy potenciális figyelmeztető jel, amely azt sugallja, hogy ezen a változón még mindig lehet némi torzítás. Ezért a kutatás következő fázisában a szerzők érdemesnek gondolják további érzékenységvizsgálatok

elvégzését annak érdekében, hogy ellenőrizzék, milyen mértékben befolyásolhatják a fennmaradó különbségek az eredményeket. Felmerül más oksági modellek, vagy más matching algoritmusok (pl. nearest neighbor matching, kernel matching) alkalmazása és az ezekkel kapott eredmények összevetése a jelenlegi eredményekkel.

Felmerül emellett további változók, például egyéb turisztikai statisztikai mutatók bevonásának lehetősége, vagy a teljes minta almintákra bontása is. Az előbbi eljárással pontosabb propensity score számolható, és lehetővé válhat a további változók kiegyenlítése is. Az utóbbi módszer pedig segíthet megérteni, hogy az eredmények milyen mértékben általánosíthatók. A propensity score matching eredményei alapján további statisztikai elemzések végezhetők, például regressziós elemzés a propensity score által súlyozott adatokkal (propensity score weighting). Így tovább erősíthetők az ok-okozati következtetések. További lehetőség a minta elemszámának növelése. Ezzel növelhető az eredmények statisztikai ereje és csökken a becslések bizonytalansága.

Az országbrand és az országba látogatók számának összefüggéseit vizsgáló további kutatások során érdemes különféle elemzési technikákat alkalmazni, például robusztussági elemzéseket. A robusztussági elemzések célja az eredmények megbízhatóságának növelése különböző feltételezések és modellezési megközelítések alkalmazásával. Ezen elemzések során figyelembe vehetők a különböző változók közötti interakciók, valamint az, hogy ezek az interakciók hogyan befolyásolják az országbrand alakulását. Az ilyen elemzések segítségével jobban megérthetővé válik, hogy az országba érkező látogatók száma milyen tényezők hatására alakul ki, és hogyan hat vissza ez a változás az ország nemzetközi megítélésére.

Ezenkívül javasolt új változók bevonása is a vizsgálatokba, amelyek kiegészítik a meglévő elemzési keretet. Például a gazdasági stabilitás, politikai környezet, biztonsági helyzet, turisztikai infrastruktúra és egyéb társadalmi-gazdasági változók mind befolyásolhatják az országbrandet és az ország látogatottságát. Az ilyen tényezők bevonása segíthet az oksági kapcsolat pontosabb meghatározásában, és hozzájárulhat annak megértéséhez, hogy az országbrand hogyan alakul különböző kontextusokban. A meglévő kutatási keretek kiterjesztésével és a különböző változók integrálásával remélhetőleg erőteljesebb bizonyítékok nyerhetők az országbrand és a látogatók száma közötti kapcsolat természetéről.

Érdemes különböző elemzési technikákat alkalmazni, amelyek lehetővé teszik az ok-okozati összefüggések jobb megértését. Az egyik ilyen technika lehet a longitudinális elemzés, amely az időbeli változásokat követi nyomon, így az országbrand és a látogatók számának változásait hosszabb időtávon keresztül vizsgálhatja. Ez a megközelítés segíthet abban, hogy megértsük, hogyan változik az országmárkaérték a látogatók számának növekedésével vagy csökkenésével párhuzamosan, és milyen tényezők járulnak hozzá ehhez a változáshoz. Emellett érdemes figyelembe venni a visszacsatolási mechanizmusokat is, amelyek az országbrand és a látogatók száma közötti kapcsolatot tovább bonyolíthatják.

## Összefoglalás

A szerzők kutatása igazolta, hogy az ország megítélése (országbrand) és az országba magáncéllal érkezők számának alakulása között közepes erősségű szignifikáns pozitív kapcsolat van. A kutatás során feltárt összefüggés elemzése szerint az országba érkező látogatók számának növekedése hozzájárul az ország pozitívabb megítéléséhez. Ez az eredmény fontos, mivel arra utal, hogy az ország látogatottságának növekedése kedvezően befolyásolja az ország nemzetközi megítélését, és ezáltal növeli az országbrandértéket. A látogatók száma egyfajta visszajelzésként működik, amely visszahat az országbrandre; minél többen látogatnak el egy országba, annál inkább erősödhet a pozitív vonzerő. Az országbrand növekedésének és javulásának mértéke pedig befolyásolja az ország gazdasági és társadalmi fejlődését, hiszen vonzóbbá válik nem csak a turisták, de a befektetők és más gazdasági szereplők számára is (Dinnie, 2008).

A kapcsolat irányát vizsgálva sikerült kimutatni az országba magáncéllal érkezők száma (ok) és az országbrandpontszám (okozat) közötti oksági kapcsolatot. Az utóbbi eredmény kapcsán felmerülő némi bizonytalanság miatt a további kutatások során érdemes lehet robusztussági elemzéseket végezni, új változókat bevonni, és különböző elemzési technikákat alkalmazni az ok-okozati összefüggések jobb megértése és az eredmények érvényességének erőteljesebb biztosítása érdekében. Az országba magáncéllal érkezők számának és az országbrand közötti oksági kapcsolatnak a vizsgálata egy sor további kutatási lehetőséget nyit meg. Noha a jelenlegi kutatás megerősítette a két változó közötti közepes erősségű pozitív összefüggést, némi bizonytalanságot vet fel, hogy mennyire általánosíthatók ezek az eredmények különböző országokra és régiókra. Ezért javasolnak a szerzők további kutatásokat, amelyek különböző országokra és földrajzi területekre fókuszálnak, valamint különböző demográfiai és szociokulturális tényezőket is figyelembe vesznek. Az ilyen típusú vizsgálatok lehetővé teszik, hogy jobban megértsük, hogyan változik az országbrand és a látogatók száma közötti kapcsolat különböző körülmények között.

Összefoglalva, a szerzők kutatása rámutatott arra, hogy szignifikáns pozitív kapcsolat van az ország megítélése és az országba magáncéllal érkezők számának alakulása között, ugyanakkor az ok-okozati kapcsolat természetének további vizsgálatára van szükség. Az országbrand és az országba látogatók száma közötti összefüggés vizsgálata további mélyreható kutatást igényel annak érdekében, hogy megalapozottabb következtetéseket lehessen levonni, és biztosítsuk a kutatási eredmények általánosíthatóságát különböző kontextusokban. A jövőbeli kutatásokban érdemes különböző robusztussági elemzéseket alkalmazni, új változókat bevonni, és különféle elemzési technikákat alkalmazni annak érdekében, hogy jobban megértsük az összefüggések természetét és biztosítsuk az eredmények érvényességét. Fontos, hogy a további vizsgálatok során részletesen elemezzük azokat a hatótényezőket, amelyek befolyásolják a látogatószám növekedésének közvetlen és közvetett hatásait az országbrandértékre.

Ez a megközelítés hozzájárulhat ahhoz, hogy átfogóbb képet kapjunk a turizmus és az országbrandérték közötti dinamikáról, és hogy ezek alapján fejleszthető legyen az országmarka-stratégia.

## Felhasznált irodalom

- Aguinis, H., Ramani, R.S., & Cascio, W.F. (2020). Methodological practices in international business research: An after-action review of challenges and solutions. *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1593–1608.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00353-7>
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.  
<https://doi.org/10.1057/9780230627727>
- Caliendo, M., & Kopeinig, S. (2008). Some practical guidance for the implementation of propensity score matching. *Journal of Economic Surveys*, 22(1), 31–72.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2007.00527.x>
- Crouch, G.I., & Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Dinnie, K. (2022). *Nation branding: Concepts, issues, practice* (3<sup>rd</sup>. ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003100249>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147. <https://faculty.washington.edu/pathaksd/BBUS549/Required%20Readings/Distance%20Still%20Matters.pdf>
- Hakala, U., Lemmetyinen, A., & Kantola, S. (2013). Country image as a nation-branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(5), 538–556.  
<https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0060>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Jaffe, E.D., & Nebenzahl, I.D. (2006). *National image and competitive advantage: The theory and practice of place branding*. Copenhagen Business School Press.
- Jiménez, N., & San Martín, S. (2012). The Role of Country of Origin in the Purchase Intention of Products from Emerging Markets. In A.M. Gil-Lafuente, J. Gil-Lafuente, & J. M. Merigó-Lindahl (Eds.), *Soft Computing in Management and Business Economics* (pp. 381–396). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-30457-6\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-642-30457-6_25)
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.  
<https://doi.org/10.1177/004728759403200383>

- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Routledge.
- Mossberg, L., & Kleppe, I. A. (2005). Country and Destination Image - Different or similar image concepts? *The Service Industries Journal*, 25(4), 493-503. <https://doi.org/10.1080/02642060500092147>
- Papp-Váry, Á. (2021). Országmárka-rangsorok a Covid-19 világjárvány idején – „Az az egy fontos: legyenek jók most!”. *Tudásmenedzsment*, 22(1), 225-238. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/5070/4906>
- Papp-Váry, Á. (2022a). Towards a sustainable country branding model = Egy fenntartható országmárkázás-modell felé. In Resperger, R. (Eds.), *Társadalom – Gazdaság – Természet: Szinergiák a fenntartható fejlődésben* (pp. 30). University of Sopron Press. <http://publicatio.uni-sopron.hu/2529/1/ProgramandAbstractBookletLKKConf.03.11.2022.pdf#page=30>
- Papp-Váry, Á. (2022b). Az országmárka rangsorokban történt változások a koronavírus-járvány idején. In Kovács, L., & Szőke, V. (Eds.), *Két év új normalitás: A koronavírus-járvány (Covid19) gazdasági és társadalmi hatásai* (pp. 189-204). Savaria University Press.
- Papp-Váry, Á. (2022c). Országmárka-építés humorral: frenetikus fricskák, vicces visszavágások. *Márkamonitor*, 49-53. [http://www.papp-vary.hu/orszagmarka-zas/Orszagmarka\\_epites\\_humorral\\_Frenetikus\\_fricsek\\_vicces\\_visszavagások.pdf](http://www.papp-vary.hu/orszagmarka-zas/Orszagmarka_epites_humorral_Frenetikus_fricsek_vicces_visszavagások.pdf)
- Papp-Váry, Á. (2022d). Mitől lesz jó egy ország megítélése? Országmárka-rangsorok a Covid-19 idején. In Tózsza, I. (Eds.), *Településmarketing és Gazdaságföldrajzi Műhely: 2021. évi kutatások* (Paper: 01.003). Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ.
- Papp-Váry, Á., & Porzsolt, P. (2024). Finnország márkáépítési törekvései és országmárka kézikönyvei mint jó gyakorlat. In Ferkelt, B., & Nagy, M. (Eds.), *Európai egység: A Maastrichti szerződéstől a modern Unióig* (pp. 267-279). Aposztróf Kiadó.
- Pike, S. (2004). *Destination marketing organizations: Bridging theory and practice*. Routledge.
- Rose, C., & Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201-210. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.012>
- Rosenbaum, P.R., & Rubin, D.B. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70(1), 41-55. <https://doi.org/10.2307/2335942>
- Rubin, D.B. (2005). Causal inference using potential outcomes. *Journal of the American Statistical Association*, 100(469), 322-331. <https://doi.org/10.1198/016214504000001880>
- Szolnoki, Sz., & Papp-Váry, Á. (2022). Az „Alkotás és kreativitás földje” – az izraeli „ütésálló” országmárka kialakulása és válasza a koronavírus világjárványra. In Korcsmáros, E. (Eds.), *13th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings* (pp. 335-352). Selye János Egyetem.

HERR ORSOLYA – ANDRÁS KRISZTINA

# A SPORTVEZETŐK ÉS EDZŐK FOGLALKOZTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ, A NŐI KÉZILABDA-JÁTEKOSOKRA MINT ALKALMAZOTTAKRA VONATKOZÓ NÉZŐPONTJAINAK VIZSGÁLATA

## EXAMINING THE PERSPECTIVES OF SPORTS MANAGERS AND COACHES RELATED TO THE EMPLOYMENT OF FEMALE HANDBALL PLAYERS AS EMPLOYEES

A tanulmány fő célkitűzése, hogy feltárja a kézilabdasportágban a sportolók foglalkoztatása során megjelenő „kulcstémaköröket”. A kutatás módszertani keretét primer források elemzése és kvalitatív megközelítés, ezen belül a tematikus elemzés adja. Az öt szakértői interjúból nyert eredmények egyrészt átfogó, valósághű képet mutatnak a hivatásos női kézilabdában lezajló, sportolói karrierhez kapcsolódó folyamatokról (pl.: a kiválasztásról) mind a sportolói, mind a sportvállalati oldalról. Másrészt rávilágítanak arra, hogy miért tekinthetők a hivatásos női kézilabdázók speciális munkaerőnek. Az eredmények négy fő téma köré csoportosulnak: a kézilabdásokkal való gazdálkodás sajátosságai, a kézilabda-játékosok, a sportszakmai szempontok, valamint egyéb befolyásoló tényezők. Ezen túlmenően a kutatás meghatározza az egyes témákhoz kapcsolódó közeg és sportolói típus értéktípzálási modelljét, amelyet a viselkedési dimenziók mentén azonosítható szerepkörökkel vet össze.

**Kulcsszavak:** kézilabda, hivatásos sport, tematikus elemzés, portfólióelemzés, sportolói értéktípzálás, humántényezők, karrier

The main objective of the study is to identify the „key issues” in the employment of athletes in the sport of handball. The methodological framework of the research is based on primary sources and a qualitative approach, including thematic analysis. The findings from the five expert interviews allow us to get a comprehensive, realistic picture of the career-related processes in professional women’s handball (i.e., selection) from the athlete’s and from the sports company’s side. Otherwise, they highlight why professional women’s handball players can be considered a special workforce. The results cluster around four main themes: peculiarities of managing players, handball players, sports professional aspects, and other influencing factors. In addition, the research defines the local milieu and the value typification model of the athlete types associated with each theme, which are compared with the roles that can be identified along the behavioural dimensions.

**Keywords:** handball, professional sport, thematic analysis, portfolio analysis, athlete value typification, human factors, career

### 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.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

A szerzők köszönetüket szeretnék kifejezni mindazon edzőknek és vezetőknek, akik idejüket e kutatásnak szentelték. Továbbá köszönet illeti kollégáinkat, bírálókat, akiknek meglátásai és javaslatai értékesek voltak az átdolgozások során. The authors would like to express their gratitude to all coaches and managers who dedicated their time to this research. We also thank our colleagues and reviewers whose insights and suggestions were valuable during the revisions.

### Szerzők/Authors:

Herr Orsolya<sup>a</sup> (orsolya.herr@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. András Krisztina<sup>b</sup> (andras.krisztina@amk.uni-obuda.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Óbudai Egyetem (Óbuda University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 12. 21-én, javítva: 2024. 07. 17-én és 2024. 11. 03-án, elfogadva: 2024. 11. 05-én.

The article was received: 21. 12. 2023, revised: 17. 07. 2024 and 03. 11. 2024, accepted: 05. 11. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

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

Az elmúlt évtizedekben számos tudományterületen születtek tanulmányok, amelyek a hivatásos sportolókhoz kapcsolódó különféle kutatói kérdésekre fókuszáltak (Grossmann & Lames, 2013; Stambulova & Wylleman, 2015; Li et al., 2018; Ekengren et al., 2020a, 2020b; Szathmári, 2021; Foster & O'Reilly, 2023; Herr & Köves, 2024). Jelen tanulmány fókuszában az ún. mezo-szint áll, amely a hivatásos sportra, azon belül a női kézilabdázókra irányul. Mindez lehetőséget ad arra, hogy a kézilabdasportág sajátosságai kirajzolódjanak a játékospiaci működésének „specialistái” (sportolók) által. A kutatás célja, hogy sportgazdaságtani szempontokat figyelembe véve az emberi erőforrással kapcsolatos gazdasági következtetéseket vonjon le, hiszen a hivatásos sportban a kézilabdázó – mint emberi erőforrás – érték-növelő képessége vitathatatlan és más erőforrás-gazdasági kérdéseikhez képest komplexitásában is kiemelkedik. A kutatás a hivatásos női kézilabdacsapatok emberi erőforráshoz köthető gazdálkodási sajátosságaira fókuszál. A szűkebb szegmens vizsgálatba történő bevonásának oka, hogy a levont következtetések később összehasonlíthatók lesznek más csoportok (pl. férfi kézilabdázók vagy más sportág sportolóinak) eredményeivel. Ezen felül a kézilabda humán erőforrásának vizsgálatára mind ez ideáig csekély hangsúly került a hazai és nemzetközi szakirodalomban. A téma relevanciáját az adja, hogy egyrészt a kézilabda nemzetstratégiai ágazat Magyarországon és a meglévő TAO-támogatási rendszer megléte alapot ad arra, hogy biztosítsa a sportág utánpótlásbázisának fejlesztését és finanszírozását, amely a kézilabdasportág fennmaradását és erősödését segítheti, akár más sportágakkal szemben. Hazánk a női kézilabda történetében előkelő helyen áll, hiszen a magyar csapatok válogatott- és klubszinten is sportszakmai sikereket értek el az elmúlt évtizedek során. A kutatás gyakorlatorientált megközelítést alkalmaz, amelynek célja az elméletalkotás és a hosszú távon jelentkező összefüggések, ismeretek és fogalmak gyakorlattal összhangban történő leírása. A szerzők további törekvése, hogy az MKSZ (Magyar Kézilabda Szövetség) sportági stratégiája számára hasznos implikációkkal és a már megfogalmazott célokhoz tudományos eredményekkel szolgáljon. Hiszen a sportági stratégia olyan célokra tér ki, mint például: a sporttudományos háttér gyakorlati bevezetése és megszilárdítása, az egyéni profilok (sportszakmai és mentális területeken történő) meghatározása, a tudás és a kompetenciák fejlesztése, akár a stratégiai partnerkapcsolatok révén, mint például nemzetközi szövetségek, más sportágak szervezetei, tudományos és üzleti szféra szervezetei (MKSZ, 2021).

A tanulmány kutatási kérdése, hogy *milyen sajátosságai vannak a sportolókkal mint munkaerővel való gazdálkodásnak hivatásos szinten a női kézilabdasportágban*. A kutatás célja, hogy egy, a szakirodalomban jelentkező hiányosságot pótoljon: bemutassa a hazai viszonylatban egyik legsikeresebb látványcsapatsportban tevékenykedő vezetők és edzők kézilabda-játékosokkal kapcsolatos tapasztalatait. A kutatás konklúzióival az elmélet gazdagítására törekszik, azzal párhuzamosan, hogy a jövőben a mindennapi gyakorlatban is használható tudást nyújtson.

Mivel a kutatás és annak eredményei a kézilabda-játékosokhoz köthető gazdálkodásra irányulnak, több tudományos területet érintenek. A téma kapcsolódik a hazai sportgazdaságtanhoz (András, 2004; András et al., 2019) és a vezetés- és szervezéstudományhoz (Schein, 2010; Bakacsi, 2015; Bakacsi et al., 2006), másrészt olyan elméletekkel van összefüggésben, mint az érintettelmélet (Freeman & Gilbert, 1987) és az erőforrásalapú felfogás (Penrose, 1959; Barney, 1991, 1997; Oliver, 1997). A kutatás szeretne hozzájárulni a hazai gyakorlathoz, azáltal, hogy bemutatja a sportolók kiválasztására vonatkozó keretrendszert. Szabó (2007) a hazai valós problémák megismertetésére fókuszál tanulmányában, amelyben leszögezi, hogy egyebek mellett megváltozott a társadalmi és sportszakmai környezet, illetve az 1970-es években megalkotott kiválasztó módszerek ma is korszerűnek tekinthetők („know how” megléte), de a referenciaadatok (standardokat) aktualizálni, a módszertani problémákat kezelni kell.

A tanulmány további részeiben a szerzők először a szakirodalomra támaszkodva a kutatás keretein belül használt értelmezéseket tisztázzák. Ezt követően bemutatják a tematikus elemzés módszerét és annak főbb lépéseit, a minta jellemzőit és az adatgyűjtés menetét. Eredményeiket tematikus térképen szemléltetik, amely négy fő téma köré csoportosul. A tematikus kategóriák finomítása után kirajzolódik a játékoskiválasztás témakörének jelentősége, és a kutatás különös hangsúlyt fektet erre a területre, hiszen a hazai és nemzetközi szakirodalomban a sporttal kapcsolatban – különös tekintettel a női kézilabda vonatkozásában – kevés stratégiai megközelítésű tanulmányt találunk. A tanulmány ezt követően ismerteti a kutatás során kirajzolódó azon kereteket, amelyek újdonságértékeket képviselnek. Így a szerzők meghatározzák a közeg fogalmi keretét és egy kiválasztást segítő, a sportolók értéktípusát bemutató mátrixot hoznak létre. A cikk a következtetések levonásával és további lehetséges kutatási irányok felvetésével zárul.

## Elméleti keretek

Az utóbbi évtizedekben az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, hiszen a vállalat életében az emberi gondolkodásnak, kreativitásnak, döntéshozásnak, viselkedésnek kulcsfontosságú szerepe lett (Ramawickrama et al., 2017). A humán tőke meghatározza a szervezetek sikerességét, továbbá a gazdasági folyamatok eredményességét, hiszen a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló tapasztalatokból, motivációkból kialakul a kollektív érték, amelyet olykor intellektuális vagy tudástőkének, vagy szellemi vagyonnak is neveznek (Karolinyné et al., 2010 in Dajnoki et al., 2015; Csath, 2023). A sportgazdaságtan területén a hivatásos sportban működő sportvállalatokat tudásintenzív vállalatoknak tekinthetjük (András, 2004), így a személyes kompetenciák, készségek és képességek a versenyképesség alapvető feltételei lehetnek. Ugyan a játékospiac legfőbb értéktéremtője a sportoló, amely kategória magát a terméket jelenti (András, 2004), addig Woratschek et al. (2014) kijelenti, hogy a sportszervezetek

nem tudnak önállóan értéket teremteni. Az értékhálózatok szerepe jelentős (szurkolók mérkőzés előtti és utáni szerepe – plakát, hangulat, mérkőzés utáni ünneplés, kielemezés), mindezek hozzájárulnak a „sportrendezvények” hangulatához mint fogyasztók által vásárolt termékhez (Máté, 2022). Ezt kiegészíthetjük azzal, hogy nemcsak a csapat és a szurkoló, hanem a játékos és a szurkoló között kialakult kötelék is eredhet a nem tárgyasult, humán tényezőre vonatkozó sportolói értékből. A munkaerő-szükséglet meghatározása során figyelemmel kell lenni tehát arra tényre, hogy a sportoló értéket generál saját magának (imázs, játékjog értékének növekedése), a csapatnak (sportszakmai és üzleti teljesítmény, eredményesség) és az egyesületnek (sportszakmai eredményesség, bevételek) egyaránt. Tehát a teljesítményt a csapatsport esetén értelmezhetjük egyrészt sportszakmai, másrészt gazdasági (András, 2003; Szabados, 2003; András & Havran, 2015) szempontból, harmadrészt a társadalom oldaláról (Kozma & Kazainé, 2015). A vállalati szférában elengedhetetlen, hogy a munkaerő alkalmazása során a megfelelő munkakörrel rendelkezzen az alkalmazott. A sportban sincs másként, hatalmas harc folyik a „sztárok” megszerzéséért adott posztokra, illetve a sportvezetőknek és edzőknek megfontolt játékoskiválasztási döntéseket és stratégiákat kell hozniuk (Ofoghi et al., 2013).

A férfi kézilabdát kutatva Massuça et al. (2014) arra vállalkozik, hogy létrehozson egy multidiszciplináris modellt, amely segíthet megjósolni a férfi kézilabda-játékosok hivatásos szintre való lépésének esélyét, amely kulcs lehet a kiválasztásban. A hazai szakirodalom egyáltalán nem foglalkozik a női kézilabda-játékosok kiválasztásával. Ebből kifolyólag más sportágak példájával szükséges bemutatni a fellelhető sajátosságokat a témában. A tehetségkutatás oldaláról Bar-Eli et al. (2023) kitér arra, hogy van egyrészt szubjektív („az edző szeme”) megközelítés (Lath et al., 2021; Roberts et al., 2019) és objektív megközelítés, ahol a motoros és pszichológiai képességek feltérképezésére törekednek (Koopmann et al., 2020). A két szemléletet a sport területén gyakran egymás kiegészítőjeként alkalmazzák. Schmidt (2021) azt állítja Markowitz (1952) alapján, hogy a portfólióelemzés kiterjesztése az NBA-re egyértelműnek tűnik, hiszen a menedzsereknek, edzőknek a múltbeli teljesítmények, valamint a tapasztalatok alapján kell képet alkotniuk a játékosok jövőbeli teljesítményéről. Az NBA-játékosok várható hozama a pályán nyújtott teljesítményükre vonatkozik (pontokra, lepattanókra stb.). A vezetők és edzők pedig olyan játékosokat választanak, akik lehetővé teszik számukra, hogy a lehető legkisebb kockázat mellett nyerjék meg a kívánt számú mérkőzést.

Szükséges továbbá azon fogalmak tisztázása, amelyek az eddig felsorolt elméleti összefüggések és a sportolókra vonatkozó tematikus eredmények jobb megértését szolgálják. Számos kutatás született a vállalkozások, szervezetek és csoportok teljesítményére ható tényezőkről, mint például a vállalkozói tulajdonságokról, a vállalkozói kompetenciákról és motivációs szintekről (Baum et al., 2001; Hankinson et al., 1997), a munkavállalók elégedettségéről (Alajmi & Arabiat, 2021) vagy a szerepkörökről (Driskell et al., 2017). Az egyének teljesítménye megmutatja, hogy

a szervezeten belül milyen hatékonyan végzik el munkakörüket. Mindez jelzi a munkavállalók kompetenciáját és hozzáállását, illetve a folyamatos fejlődéshez szükséges rendszeres értékelés fontosságát (Campbell & Wiernik, 2015; Ramawickrama et al., 2017). Sambasivan et al. (2009) olyan kétdimenziós konstrukciót javasol a vállalkozások teljesítményére ható tényezők vizsgálatához, amely a vállalkozó *személyes kvalitásait* és vezetői készségeit kombinálja. Ez azért vált szükségessé, mert több kutató elismeri, hogy a vezetői készségek tanulhatók, míg a személyhez kötött kvalitások befolyásolhatják a vezetési készségeket (pl. Baum et al., 2001). Az *emberi kvalitások (vonások)* egyrészt tartós jellemzői az egyénnek, másrészt különféle helyzetekben, következetesen nyilvánulnak meg az egyén viselkedésében (Herron & Robinson, 1993). A *humán tényező* eredete a kísérleti pszichológiához köthető, középpontban az emberi teljesítmény és a rendszertervezés áll (Salleh & Sukadarin, 2018). A *szerepkörök* vizsgálata azért lényeges, mert a szerepek viselkedési mintákat testesítenek meg, melyek egyébként kapcsolatban állnak a csapat többi szereplőjének cselekedeteivel azért, hogy a csapat elérje céljait. Driskell et al. (2017) törekszik arra, hogy három viselkedési dimenzió mentén (dominancia, szociabilitás és feladatorientáció) összevessék a különböző kutatásokat, amelyek a csoportokra jellemző szerepek taxonómiáihoz köthetők. Kiemelendő, hogy a csapatszerepek vizsgálata bizonyos értelemben releváns a tagok kiválasztásánál, eltávolításánál vagy cseréjénél (Mathieu et al., 2014). A sportban sincs másképpen, hiszen a sportágspecifikus készségek tanulhatók gyakorlással (Ericsson et al., 1993), az emberi vonások, szerepkörök és humán tényezők pedig hatással lehetnek a csapat teljesítményére (Batizi, 2023).

Jelen kutatás témája szempontjából fontos meghatározni a *kultúra* fogalmát is. A definíció először a szociális és kulturális antropológia területein jelent meg (Keesing, 1974). Az egyik felfogás szerint a kultúra az emberek elméjében van: „a kultúra olyan kognitív sémákból vagy normákból áll, amelyek az emberek társadalmi tapasztalatait és másokkal való interakcióit alakítják és definiálják” (Chang, 2008, p. 21). Mások az egyéneken kívüli elhelyezkedéssel definiálják a fogalmat: „A kultúra a viselkedés explicit és implicit mintáiból áll, amelyeket az emberi csoportok megkülönböztető teljesítményét alkotó szimbólumok révén sajátítottak el és adtak át” (Kroeber & Kluckhohn, 1966, p. 357). Az 1980-as években a vezetés- és szervezéstudományban egy új elméleti koncepció jelent meg, méghozzá a szervezeti kultúrával kapcsolatos teória, amely a tudományos diskurzus meghatározó elemévé vált (Schein, 2010). Jelen tanulmány a *közeg* szóra úgy tekint (hasnolón: Von Krogh et al., 2000), mint a szervezeti kultúra fogalmában használatos kisebb csoport vagy egység szinonimája: „a kultúrára úgy gondolhatunk, mint egy adott csoport felhalmozott közös tanulására, amely a csoporttagok teljes pszichológiai működésének viselkedési, érzelmi és kognitív elemeire terjed ki. Ahhoz, hogy ilyen közös tanulás létrejöjjön, közös tapasztalatoknak kell lenniük, ami viszont a csoporttagság bizonyos fokú stabilitását feltételezi” (Schein, 2010, p. 17).

Összefoglalva, a hivatásos sportolók egyrészt az erőforrás-alapú felfogás szerint (Barney, 1991, 1997) sportáguk ritkaságai, értékei, nem másolhatók és nehezen helyettesíthetők, akiket a sportvállalatok alkalmaznak értékteremtő folyamataik során. Tacit tudásukkal fogyasztói élményt hoznak létre, gyorsan változó versenykörnyezetben tevékenykednek, amelyért több szervezet verseng. Másrészt kijelenthető, hogy a sportszervezeteknek nemcsak a megfelelő képességekkel kell rendelkezniük, hanem a sportvezetőknek azon kiválasztáshoz szükséges készséggel is, miszerint az sportolók képességét, de ezen túlmenően a humántényezőket is figyelembe veszik annak érdekében, hogy a beágyazottság kritériuma megvalósulhasson az adott közegben.

## Módszertan, adatgyűjtés

A kutatás kvalitatív módszertanra épül. Az adatfelvétel félig strukturált tematikus interjúkkal történt, amelyeket a tematikus elemzés módszerével elemeztek a szerzők. A tematikus elemzés módszere képes az adatokon belüli minták (témák) azonosítására és elemzésére (Braun & Clarke, 2006), miközben gazdag részletességgel rendszerezi és írja le az adatokat (Sparkes & Smith, 2013). A módszer segítségével a kutatás célja megválaszolni az alábbi kutatási kérdést:

**K: Mi teszi speciálissá a hivatásos sportolókkal mint munkaerővel történő gazdálkodást a női kézilabdasportágban?** Azaz, hogy milyen témákat (szempontokat) vesznek figyelembe a sportszervezetek vezetői, edzői a sportolókkal mint munkaerővel való foglalkozás során.

Braun és Clarke (2006) hangsúlyozza, hogy nem feltétlenül a számszerűsíthető mérőszámoktól függ egy téma „kulcsfontosságú”, hanem attól, hogy a kutatási kérdéshez kötődően valami fontosat mutat-e be. Előnye, hogy a módszer rugalmasságából adódóan a témák következetesen meghatározhatók. Ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy a módszeren belül fontos bemutatni, hogy milyen típusú elemzést szeretnének a kutatók megvalósítani (vagy részletes leírást kell adni a teljes adathalmazról, ami által megérthetőek lesznek az uralkodó témák). Ha a kutatók ennél tovább mennek, akkor a kutatási téma különböző aspektusait értelmezik (Boyatzis, 1998), ahogy jelen tanulmány is ezt teszi. Implicit módon olykor realista-tapasztalati módszerként keretezik (Roulston, 2001), elméleti szabadsága révén rugalmas és hasznos kutatási eszköznek tekinthető, amely potenciálisan gazdag és részletes, összetett beszámolót ad az adatokról.

A tematikus elemzés során az adatokon belül a témákat (vagy mintákat) *induktív* (alulról felfelé, lásd Frith & Gleeson, 2004), más szóval *adatvezérelt elv* szerint azonosították ezen tanulmány szerzői, hiszen az adatokat kódolták anélkül, hogy megpróbálták volna azokat egy már meglévő keretbe beilleszteni. A kutatóknak általában további döntést kell hozniuk a tematikus elemzés során, amely a témák egy adott szintjére fókuszál. Jelen kutatás nem ragadt meg a felszíni szinten, hanem megvizsgálja azokat a mögöttes elképzeléseket, konceptualizációkat és ideológiákat, amelyek az adatok szemantikai

tartalmát alakítják. Az elkészült elemzés nem csupán leírás, hanem már elméletileg is kidolgozott formában jelenik meg (Braun & Clarke, 2006). Ezt az értelmezési szintet *látens szintnek* (vagy interpretációs) nevezzük (Boyatzis, 1998). A szakirodalom szemantikai (vagy explicit) szintet is azonosít, amely során az elemzők az adatok felszíni jelentéseiben belül azonosítják analitikus, leíró módon az eredményeiket, és az elemző nem keres semmit azon kívül, amit a résztvevő átadott (Frith & Gleeson, 2004).

## Minta és elemzés

A női sportolói szegmens vizsgálatával a kutatás egy kisebb, jól körülhatárolható csoportot elemzett öt hazai vezető és elismert elsőosztálybeli edző tapasztalatain keresztül. A női sportolók pályafutására irányuló fókusz egyfelől lehetőséget biztosít az eredmények más csoportokkal való összehasonlítására, másfelől különös jelentőséggel bír, mivel az első szerző csaknem húsz éven át hivatásos sportolóként tevékenykedett. Ezen személyes tapasztalatok inspirációjából tűzte ki célul a női sportolói karrierhez kapcsolódó kutatás megvalósítását, amelynek ez a kutatás is részét képezi.

A szerzők a nem valószínűségi mintavételi eljárások közül a *szakértői mintavétel* mellett döntöttek, hiszen ahogy Babbie (2001, p. 206) megfogalmazta „arra alapozva választunk ki embereket, amit az alapsokaságról, annak elemeiről és kutatásunk céljáról magunk tudunk”. A 2022-2023-as bajnoki tabellát alapul véve a magyar női kézilabda-bajnokságban 14 csapat (4 fővárosi és 10 vidéki) szerepelt. A kutatás résztvevői vidéki csapatoknál tevékenykednek és topcsapatok, a középmezőny eleje és vége közül kerültek ki. A szerzők ennek fényében úgy vélték, hogy a csapatok számához viszonyítva az öt interjú jól tükrözi a sokaság legfontosabb minőségi tulajdonságait. A résztvevők között többen magas, mesteredzői szintű szakértelemmel és tapasztalatokkal rendelkeznek a női hivatásos kézilabdasportágban (Creswell & Plano Clark, 2007). A szakértők anonimitásának védelme érdekében véletlenszerű számokat (pl. Szakértő 2) használunk a tanulmányban az interjúalanyok beazonosítására. A minta fő jellemzőit részletezi az 1. melléklet.

A félig strukturált interjú alkalmas arra, hogy a nyitott kérdések során felmerülő további témákba nyerjenek bepillantást a kutatók. Példák az interjúk során használt kérdésekre: „Milyen főbb vezetői döntések és szempontok jelennek meg a sportoló kiválasztása során?”; „Mi teszi bonyolulttá a sportolóval mint munkaerővel való HR-gazdálkodást a kézilabdasportágban?”; „Mit gondol, milyen tényezőkből tevődik össze a sportoló értéke?”; „Mit gondol, milyen képességekkel kell rendelkeznie a sportolónak?”; „Hogyan biztosítsuk a sportklub céljaihoz illeszkedő játékosállományt mennyiségileg és minőségileg?”; „Hogyan gondoskodjunk arról, hogy a rendelkezésre álló játékosállományt a leghatékonyabban vonjuk be az értékteremtésbe?” A kérdéslista olykor kiegészítő kérdések feltevését is indokoltá tette, hogy részletesebb megértést kapjunk az elmondottakról: „Meg tudná

magyarázni ezt részletesebben?” vagy „Milyen hatással van ez a klub sikerére?” (Hanton et al., 2005). Négy interjú online formában, MSTEams-en, egy pedig személyesen készült 2022. október 14. és november 4. között. Az interjúk hossza 50 perc és 1 óra 50 perc között volt, hang- és videofelvétellel, jegyzetekkel készültek. A felvételeket manuálisan írták át, és összesen 102 oldalnyi szimpla sorközzel, szó szerinti átirat készült. Az elemzés során a szerzők a tematikus elemzés hat fázisát (Braun & Clarke, 2006) alkalmazták:

1. **Ismerkedés:** Adatok átírása, többszöri átolvasás után a kezdeti ötleteket lejegyzése.
2. **Kezdeti kódok generálása:** Az interjúk átiratainak a kvalitatív adatelemző szoftverbe, az NVivo 10-be történő feltöltése az adatok rendszerezésére és kezelésére (Sotiriadou et al., 2014). Az induktív (adatvezérelt) megközelítés segítette a kutatókat abban, hogy mintákat keressenek az adatokban és olyan elméleti keretet dolgozzanak ki, amely megmagyarázhatja ezeket a mintákat (Blackstone, 2012). Így az adatok érdekes jellemzőinek szisztematikus kódolása a teljes adatkészletben, az egyes kódokra vonatkozó adatok összegyűjtése megtörtént (az adatok eltérnek a témáktól – amelyek elemzési egységek).
3. **Témák keresése:** Kódok összeállítása lehetséges témákká, minden lehetséges témához kapcsolódó összes adat összegyűjtése megtörtént.
4. **Témák áttekintése:** Annak ellenőrzése, hogy a témák működnek-e a kódolt kivonatokhoz (1. szint) és a teljes adathalmazhoz (2. szint) képest. Az elemzés tematikus „térképének” elkészítése.
5. **Témák meghatározása és megnevezése:** Folyamatos elemzés az egyes témák sajátosságainak és átfogó történeteknek a finomítása, világos definíciókat és neveket generálva az egyes témákhoz.
6. **A riport elkészítése:** Az utolsó lehetőség az elemzésre. Élénk, meggyőző kivonatpéldák válogatása, a kiválasztott kivonatok végső elemzése, az elemzés visszacsatolása a kutatási kérdéshez és az irodalomhoz, az elemzésről tudományos jelentés készítése.

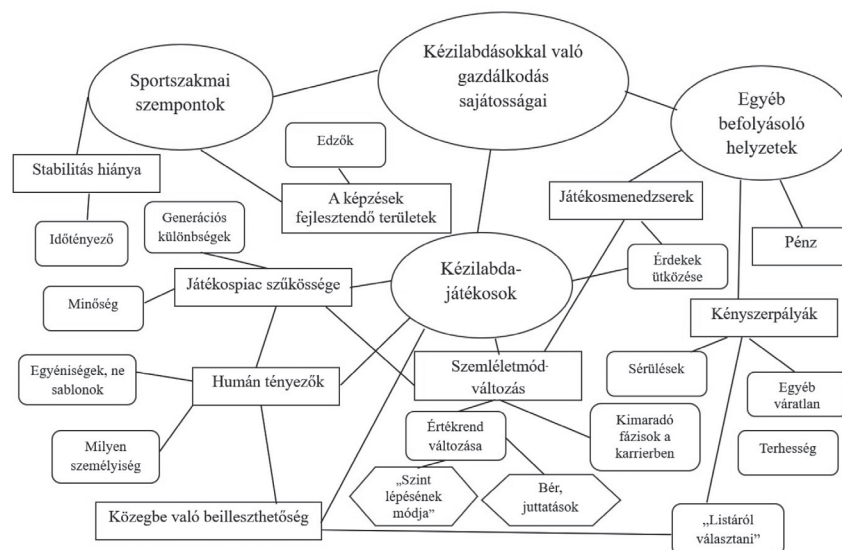
szemléltetik (1. ábra). A kódok helyett a témák tágabb szintjére összpontosítanak, mely magában foglalja a különböző kódok lehetséges témákba való rendezését. Az 1. ábra az összes témát és altémát bemutatja, még azokat is, amelyekkel később jelentősebben nem foglalkozik jelen tanulmány (vagy látszólag nem illenek a fő témába). Négy szinten jelennek meg a témák, ahol a fő átfogó témákat oválissal, a második szinten felmerülő témákat téglalappal, a harmadik szinten lekerekített téglalappal, míg az utolsó szinten hatszöggel jelölték meg. A résztvevők narratíváit ebben a fejezetben mindig *dőlt betűvel* és idézőjellel tüntették fel. Az interjú alkalmával nevén megnevezett sportolókat az anonimitás miatt a sportoló posztjára vagy a „játékos” szóra módosították a szerzők.

### A tematikus elemzés témáinak meghatározása

Első kiemelendő és egyben átfogó fő téma maga a kutatási kérdéshez kapcsolódóan: *mi jut eszünkbe, ha kézilabdások foglalkoztatására gondolnak a női kézilabdásportágban?* A második fő téma a *sportszakmai szempontok* megjelenése, amely bemutatja a stabilitás és hosszú távban való gondolkodás hiányát. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy időt kell hagyni az építkezésre (hiszen kevesen gondolkodnak 3-4 éves periódusokban, akár a játékosok, akár az edzők közül).

1. ábra

Tematikus térkép négy fő témával



Forrás: saját szerkesztés

A következő fejezet bemutatja az induktív és látens tematikus elemzés eredményeit, ahol a szerzők egy tematikus térképen szemléltetik a négy fő témát és azokhoz kapcsolódó altémákat.

## Eredmények

A szerzők az interjúkból származó adathalmaz összegzését kezdeti tematikus térkép megalkotásával

Ide sorolható a sportszakmai edukáció, mint folyamatosan fejlesztendő terület, hiszen mind az edzők, mind az utánpótlás-játékosok képzéseiben elmaradások figyelhetők meg. A harmadik kiemelhető fő téma a *kézilabda-játékosokhoz* közvetlenül köthető szempontok megjelenése. A játékospiac szűkössége magyarázható a kevés minőségi, magyar játékosal. Ennek egyik oka lehet, hogy vannak korosztályok, amelyek tehetségesebbek, vannak, amelyek kevésbé.

„Sokkal több magyar játékosnak kellene jelen lennie, mint ami alapján most ki tudom választani a keretemet.” (Szakértő 3)

Másrészt fontos a humán tényezők, személyiségjegyek összetételének minősége. Ehhez kapcsolható a játékosoknak azon képessége, hogy ne sablonok, hanem egyéniségek legyenek a pályán. Jelen helyzetben az ilyen képességű sportolók hiánya érzékelhető a résztvevők elmondása alapján.

„ugye az intelligenciában, az életről való gondolkodásról egyértelműen nagy a differencia. [...] csak sablonok vannak a pályán. [...] példát mondok, nincs ebben a pillanatban, olyan kapus, aki kivéd egy lövést, és a labda elmegy, vagy gólt kap, és ne maximális sebességgel rohanna utána, majd kidobja. Hát én ott közben megőrülök, mert emberhátrányban vagyunk.” (Szakértő 2)

Harmadrészt, további szempont a kézilabdázók szemléletmód-változása, hiszen kimaradnak bizonyos fázisok a sportolói karrierutakból, ezeket hívhatjuk generációs kihívásoknak is. Ilyen kihívás például a fiatal sportoló fizetése (a játékosok értékrendje nem arányos és valóságos), a szintlépésének módja (utánpótlásból könnyen felnőttjátékos lesz, nincs harc a helyért), vagy az a probléma, hogy a játékosoknak nincs kötődésük, identitásuk a klubokhoz.

„míg régebben a fiatalok azt várták, hogy bármi áron, akár ingyen is, de kerülhessünk feljebb, addig ma a fiataloknak már nem ez a szempont. Oké, hány forintot fogok keresni? És ez nem tőlük jön, hanem a menedzsertől.” (Szakértő 5)

Végül a sportolónak a közegbe való beilleszthetősége mint fő értékmérő jelenik meg a kiválasztás során. A sportszakmai tudáson kívül ehhez szorosan kapcsolódnak a személyiségjegyek, képességek és egyéb vonások (pl. kapcsolatok erőssége), amelyek a sportolót mint embert jellemzik.

„vannak olyan évjázataim, most van például egy olyan, hogy sorba húzzák egymást, és nagyon-nagyon tehetségesek, nagyon jó készségűek, és nagyon jó gondolkodású emberekből áll az egész. Tehát, hogy megint, hogy milyen közegbe került be és hova.” (Szakértő 2)

A negyedik kiemelendő fő pont az *egyéb befolyással bíró helyzetek*. Egyrészt a játékosmenedzserek tevékenysége és egyéb kényszerpályák kerültek be ebbe a kategóriába. Az első esetben a résztvevők hangsúlyozták, hogy a közvetítők (vagy nevezhetjük őket eladónak, hisz a sportág játékosügynöki piaca protekcionista és oligopolisztikus) nem minden esetben a játékos érdekeit tartják szem előtt, és ez kihathat a játékos igazolására is.

„teljesen elterjedt, hogy menedzsereken keresztül lehet megközelíteni a játékosok. [...] egy személyes beszélgetésből hihetetlen dolgok már napvilágra jönnek. És most nem az anyagi rész, most már személytelenné válik egy igazolás és már csak akkor találkozol a játékoskal, amikor megérkezett, aláírta a szerződést és elindult egy munkafolyamat.” (Szakértő 3)

A másik esetben olyan események következhetnek be, amelyek váratlanul boríthatják a sport világában kialakult helyzeteket (sérülések, terhesség, „listáról választani”, egyéb váratlan szituációk).

„hogyha kiesik egy sportoló, [...] anyagi áldozat, [...] borulhat az egész évi költségvetésed, vagy esetleg annyira alulteljesít a csapat, hogy kénytelen vagy inkább egy részt feláldozni azért, hogy ne az egészet veszítsd el és igazolni játékos a megsérült mellé.” (Szakértő 3)

A kapott témákat lefedi és/vagy kiegészíti Massuça et al. (2014) kutatása, amely arra vállalkozik, hogy morfológiai, erőnléti, kézilabda-specifikus készségek, valamint pszichológiai és szocioökonómiai kategóriák meghatározásával előrejelezze a férfi kézilabdások elsőosztályba kerülésének esélyét. Eredményük alátámasztotta azokat az előfeltételezéseket, hogy a hivatásos kézilabdázók testi adottságokban robosztusabbak, atletikusabbak, magasabbak, gyorsabbak; kézilabda-specifikus képességeket figyelembe véve kiemelkedőbbek, szocioökonómiai (társadalmi-gazdasági) státuszt figyelembe véve magasabb szintet képviseltek és több időt fordítottak az edzésre; addig a pszichológiai változók nem mutattak szignifikáns különbségeket a nem hivatásos játékosokhoz képest.

### A tematikus elemzés témáinak finomítása

A legnagyobb felismerés az interjúk újraolvasása és kódolása során egyrészt, hogy a közegbe való beilleszthetőség fontos altéma, mert két fő témához (kézilabda-játékosokhoz és egyéb befolyásoló helyzetekhez) és két altémához (humán tényezők és „listáról választani”) is kapcsolódik. Az interjúkból kiderül továbbá, hogy a szakemberek fontosabb szempontnak tekintik a játékosok beilleszthetőségét a meglévő rendszerbe (humán oldalról), minthogy a játékos sportszakmai képességeit, tapasztalatait helyezték előtérbe. Másrészt az 1. ábrát figyelve kiszűrhető, hogy a második szinten lévő altémák többsége szorosan kapcsolódik a játékoskiválasztás témaköréhez vezetői szempontból:

- a játékospiac szűkösége: nincs elegendő kínálat a magyar piacon,
- a játékosmenedzserek szerepe: általában a legtöbb információval a tranzakciókat bonyolító játékosmenedzserek bírnak, ami sok esetben információs aszimmetriával járhat együtt, és ha a motivációja eltér a klubok és játékosok céljaitól, létrejöhet a megbízó-ügynök probléma (Chikán, 2021),

- szemléletmód-változás: az előbbi pontból kiindulva változnak a normák, amelyekkel a klubok és edzők nehezen birkóznak meg a kiválasztás során,
- a humán tényezők szorosan kapcsolódnak a közegbe való beilleszthetőséghez (lásd a következő alfejezetek),
- a pénz szerepe felbukkan, ha az interjúalanyok által szívasos piacnak nevezett játékospiacon egy – sportszakmai és emberi oldalról – minőségi munkaerő megjelenik a kiválasztás során.

Tehát a tematikus eredmények finomítása után a szerzők számára nyilvánvalóvá vált e kutatás újdonságértéke, hiszen az empirikus eredményeiből kiindulva és elméletekre támaszkodva keretrendszerek rajzolódtak ki a női kézilabda-játékosok kiválasztására vonatkozóan. A következő részben ezeket mutatják be részletesen a szerzők.

## Diszkusszió

A szerzők célja olyan eredmények közzlése a női kézilabdásokra vonatkozóan, amelyek elméleti alapokra helyezve bemutatják egyrészt, hogy milyen működési keretrendszerben vannak jelen a gyakorlatban (2. ábra), másrészt milyen szempontrendszerek alapján történhet a hatékony játékoskiválasztás adott bajnoki szezon elkezdése előtt (3. ábra és 1. táblázat). Ha a felmerülő kérdésekhez tartozó fogalmakat (pl. kultúra vagy szerepkörök) kiemeljük, a kapott eredmények nem meglepőek a gyakorlat számára, viszont a szerzők törekvése a résztvevői narratívákból kiolvasható tapasztalatok rendszerezése volt.

## A sportolói környezet sajátossága a kézilabdában

A 2. ábrában szereplő összefüggések összhangban vannak Henriksen et al. (2010) fő gondolatmeneteivel, ahol egyrészt holisztikus ökológiai megközelítést alkalmazva mutatja be a tágabb környezet és egy sportolói tehetség-gondozó környezet sajátosságait; másrészt kifejti a környezeti sikertényezők modelljét. Ennek többek között szerves része a szervezeti fejlődés és kultúra. Jelen eredmények alapján a közeg meghatározásának négy szintjét állapíthatjuk meg. A keretezést a 2. ábra szemlélteti, míg az 1. melléklet kiegészíti ezt az ábrát, amely a résztvevők közegről vallott narratívái mellett egyéb jellemzőket tartalmaz a jobb érthetőség kedvéért. A legátfogóbban megjelenő, így a legnagyobb „hagymahéj” a *kézilabda sportkultúrája*, ahol olyan tényezők jelennek meg, mint a teljesítmény- és eredménycentrikusság és a nemzetek közötti sportszakmai különbségek. A *helyi sportkultúra* a környezetből eredő tényezők összessége, amelyek hatással vannak a klubra (ezáltal a közegre, amely a klub belső egységéhez köthető). Ezen a „hagymahéjon” a városról és annak közvetlen környezetéről beszélhetünk, ahol a klub külső érintettjei helyezkedhetnek el (város, sportiskolák,

egyetem, szurkolók, szponzorok és egyéb támogatók). A következő réteg maga a *klub*, olyan értékeket képviselve, mint az „ahová jó visszatérni” gondolata, ugyanis bizonyos esetekben a klub kötelékében marad a sportoló. Ezen a szinten a klub történetének és hagyományainak meghatározó ereje van akár az utánpótlásról, tehetség-gondozásról beszélünk, akár a szurkolókkal való kapcsolattartásról, vagy egy új játékos igazolásáról. A klubon belül elhelyezkedő egység a csapat belső kohéziójához köthető. Ezt az összetartó erőt *közegnek* is nevezhetjük. Középpontban helyezkedik el a sikeréhes mag, amely egy olyan „mag, ahol az értékek azonosak, akik magukéva tudják tenni a klub filozófiáját, céljait és sikereit” (Szakértő 1). A kapcsolat meglétén egyértelműen az edző-sportoló viszonyát és az edző és a sportoló gondolkodása közötti kapcsolódásokat lehet érteni, hiszen ez teszi majd könnyűvé az esetlegesen újonnan kapcsolódó játékosok integrálását. Fontos szempont továbbá az ilyen sikeréhes közegben a családi hangulat megjelenése, valamint, hogy a klubhagyományok jelen vannak egy jól működő rendszerben. A közegbe való beilleszthetőség mellett a résztvevők hangsúlyozták, hogy bizonyos hierarchia kialakul az egységben, amely függhet a csapaton belüli szerepköröktől, felelősségvállalástól, erőviszonyoktól, tapasztalatoktól és személyiségjegyekről.

2. ábra

A sportoló működési környezete a kézilabdában



Forrás: saját szerkesztés

## A női kézilabdások kiválasztásának szempontrendszerei

A sportolói típus értéktípzálási modell megszületését több dolog is inspirálta.

- Egyrészt, minden évben előre kell tervezni a következő szezonra a csapat összetételét. Ilyenkor olyan kérdések merülhetnek fel, mint például: mi a vezetőség célja helyezésben; hány szezonra van idő a teljesítmény eléréséhez; milyen szempontok alapján kerül be a játékos a látómezőbe. Ezekben az esetekben az érték-ár arány dönthet.
- Másrészt, Kynsburg (1998) tanulmányában megjelennek a pozitív személyiségjegyekkel rendelkező sportolók, az úgynevezett „sztárok”, akik ezen húzó-tulajdonosságait a klubok ki tudják aknázni.

- Harmadrészt, a közeg megfogalmazása és az interjúk feldolgozása során a szerzőkben kialakult egy portfólió a beilleszthetőség témakörének konkretizálására, amely szemléltetheti a hierarchiát a csapaton belül.
- Végül a kutatói oldalról nézve, az érték-ár arány portfólió-elemzésként jelenik meg a BCG-mátrixhoz (Henderson, 1970 in: www.bcg.com) hasonlóan. Driskell et al. (2017) javasolja a csapatszerepek és csapat-összetételi modellek összevetését, hiszen képet kaphatunk arról, hogy a csapatban betöltött szerepek hogyan optimalizálják a csapatösszetételt, majd a csapat hatékonyságát.

A 3. ábra részletes meghatározásokkal bemutatja a sportolók csoportosítását, a 2. melléklet pedig az 1. szakértőt idézi, példaként szemléltetve a modell kialakításának logikáját. A két dimenzió: (a) a *sportoló piaci értéke (tárgyasult)*, amely a hivatásos kézilabda esetében sport szakmai tapasztalatban és fizetésben, egyéb juttatásban mérhető, (b) a *sportoló humán tényezői (nem tárgyasult érték)*, ahol az emberi személyiségjegyek, tulajdonságok, valamint egyéb, nem sporthoz köthető képességek értékét mérhetjük. Erről a dimenzióról elmondható egyfajta szubjektivitás (pl. edző szeme lásd Lath et al., 2021), és fontos szempont az aktuális közeg összetételéhez való alkalmazkodás. Így a modell általános célja, hogy segítse a sportvállalatokat abban, hogy megfelelő összetételű játékosállományt tervezzenek a következő szezonra, növelve

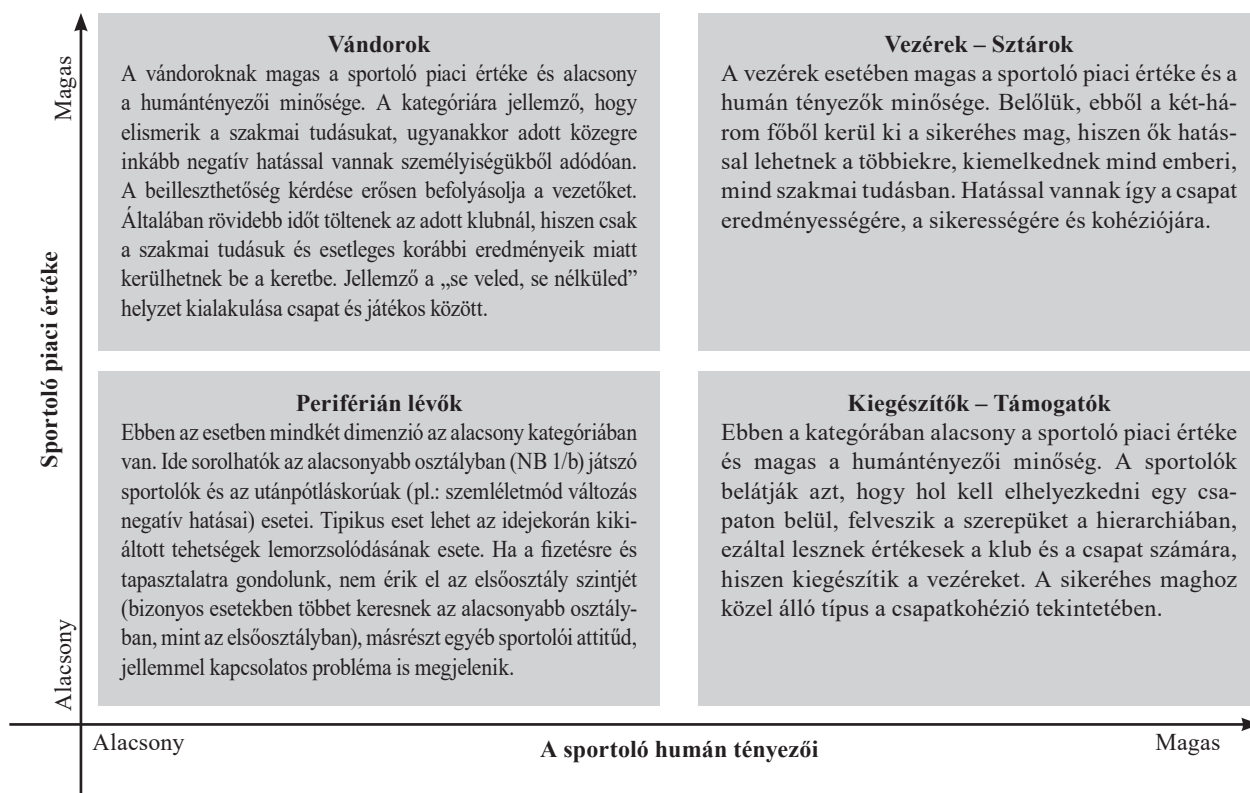
esélyüket a sportszakmai és a gazdasági siker elérésére és csökkentve a felesleges költségeket, kiadásokat (pl. nem megfelelő játékos igazolása). A négy szegmens: vezérek – sztárok, támogatók – kiegészítők, vándorok és periférián

elhelyezkedők. Ahogy Driskell és munkatársai (2017) javasolják a csapatprofil modell (Mathieu et al., 2014) esetében, a hatékony csapatoknak egyensúlyra van szükségük, amelynek követelménye, hogy az összes csapattag személyiségjegyei illeszkedjenek a csapat feltételrendszeréhez. Jelen tanulmány eredményei igazolják mindezt, hiszen a sportvállalat életben maradásához elengedhetetlen az egészséges, sikeres és kiegyensúlyozott sportolói portfólió, amely akár érték-ár alapján tervezhető (3. ábra). A sportvállalatnak ennek megfelelően kell összehangolnia egyrészt sportszakmai, másrészt igazolási stratégiai döntéseit, meghatározva, hogy melyik kategória mennyi figyelmet és mennyi – legfőképpen pénzügyi – erőforrást kapjon. Számolni kell ugyanakkor kényszerpályaként értelmezhető helyzetekkel, pl. sérülések és terhessegek. Egyetértünk továbbá Driskell et al. (2017) megállapításával, amely szerint, ha egy csapatban több ugyanolyan szerepet betöltő tag van jelen, az egyrészt felesleges és konfliktusokat okozhat, másrészt eredménytelenséghez és a hatékonyság romlásához vezethet.

Továbbá jelen tanulmány szerzői a négy szegmenst (3. ábra) összevetették a viselkedés három dimenziója mentén felmerülő különböző szerepkörökkel (Driskell et al., 2017, p. 495), mert azok más megközelítésből vizsgálják a

3. ábra

### Sportolói típus értéktípusizálási modell



Forrás: saját szerkesztés

csapattagok jellemvonásait. Az 1. táblázat ezt mutatja be, világossá téve, hogy milyen mértékű (magas, közepesen magas, átlagos, közepesen alacsony, alacsony) az adott dimenzió hatásának intenzitása a szerepkörökre (*dőlt betűvel*) vonatkozóan. Három alkalommal egy szegmenshez több szerepkört is azonosítottak a szerzők, ahogyan azok a résztvevők narratíváiban megjelentek. Az 1. táblázatban szereplő leírások részletezik a sportolói értéktípusok és a

viselkedés dimenzióiban megjelenő szerepkörök következtetéseit. Összegezve kijelenthető, hogy empirikus eredmények hasznosak a gyakorlat számára, hiszen azonosítottuk a kézilabda-játékosok működési környezetét és a vezetők/edzők által kifejtett főbb sajátosságokat a kiválasztás során. Tudományos újdonságát az adhatja, hogy a meglévő szakirodalomra támaszkodva hozott létre újszerű keretrendszereket.

1. táblázat  
A viselkedési dimenziók mentén azonosítható szerepkörök és sportolói értéktípusok kapcsolata

| Sportolói értéktípusok  | Viselkedési dimenziók mentén azonosítható szerepkörök                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |          |                            |         |          |                            |         |          |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------------|---------|----------|----------------------------|---------|----------|
| 1.                      | Dominancia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |          | Szociabilitás              |         |          | Feladatorientáltság        |         |          |
|                         | Magas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony |
| Vezetők - Sztárok       | Csapatvezető (K1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |         |          | Csapatvezető(K1)           |         |          | Csapartvezető (K1)         |         |          |
|                         | Koordinátor (K8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |          | Koordinátor (K8)           |         |          | Koordinátor (K8)           |         |          |
|                         | Problémamegoldó (K12)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |          | Problémamegoldó (K12)      |         |          | Problémamegoldó (K12)      |         |          |
|                         | <b>Leírás:</b> Egyrészt ezen sportolók vezetői szerepkörökben mozognak (irányítanak, szerveznek és vezetik a csapatot, rendet teremtenek), ahol jellemző a domináns viselkedés, átlagos a közösséghez való alkalmazkodás képessége és lelkiismeretesen a feladatra koncentrálnak. Másrészt a sportolók koordináló és problémamegoldó szerepeket is felvehetnek, hiszen olykor az edző „meghosszabbított kezei” a pályán, így képesek átlátni a különböző tevékenységeket és döntéseket hozni. Fontos kiemelni, hogy a domináns fellépés mellett olyan viselkedést képesek bemutatni, amelyet a társaik elfogadnak és amellyel magas szintű feladatot képesek elvégezni. Sportvezetők és edzők számára értékes mind humán, mind sportszakmai oldalról ezen kompetenciák megléte, hiszen az ilyen típusú sportolók hatással vannak a csapat eredményességére, sikerességére és kohéziójára. |         |          |                            |         |          |                            |         |          |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |          |                            |         |          |                            |         |          |
| 2.                      | Dominancia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |          | Szociabilitás              |         |          | Feladatorientáltság        |         |          |
|                         | Magas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony |
| Támogatók - Kiegészítők | Feladatmotiváló (K2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |          | Feladatmotiváló (K2)       |         |          | Feladatmotiváló (K2)       |         |          |
|                         | Szociális (K7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |         |          | Szociális (K7)             |         |          | Szociális (K7)             |         |          |
|                         | Csapatmunka-támogató (K10)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |          | Csapatmunka-támogató (K10) |         |          | Csapatmunka-támogató (K10) |         |          |
|                         | <b>Leírás:</b> Egyrészt ezen sportolók személyiségükből adódóan képesek hatni társaikra a feladatok elvégzésére vonatkozóan, így képesek cselekvésre készíteni őket, másrészt hozzájárulnak a csapat céljainak eléréséhez és támogatják a csapatmunka elvégzését. Ugyanakkor képesek szociális jegyeket magas szinten behozni a csapat életébe (harmónia kialakítása és interperszonális kapcsolatokat fenntartása – feszültségoldás, dicséret, fiatalok bevonása. Bár ezek a sportolók közel állnak a vezetők – sztárok típusához, teljesen más értéket jelentenek a sportvezetők és edzők számára, hiszen ők magas szociális jegyekkel belátják, hol helyezkednek el a csapatrangsorban és beállnak a sorba, kiegészítve a vezéréket.                                                                                                                                                   |         |          |                            |         |          |                            |         |          |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |          |                            |         |          |                            |         |          |
| 3.                      | Dominancia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |          | Szociabilitás              |         |          | Feladatorientáltság        |         |          |
|                         | Magas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony |
| Vándorok                | Hatalomra „éhes” (K3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |          | Hatalomra „éhes” (K3)      |         |          | Hatalomra „éhes” (K3)      |         |          |
|                         | Kritikus (K4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |          | Kritikus (K4)              |         |          | Kritikus (K4)              |         |          |
|                         | Negatív (K6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |          | Negatív (K6)               |         |          | Negatív (K6)               |         |          |
|                         | <b>Leírás:</b> A viselkedési dimenziókat figyelembe véve ezen sportolók inkább közepesen alacsony vagy alacsony kategóriában mozognak. Ezt tükrözi az, hogy bár a sportszakmai közeg elismeri szakmai tudásukat, a humán tényezőiket figyelembe véve inkább negatívan hatnak hosszú távon a csapat életére (Viselkedési mintáik: tekintélyt parancsol és felsőbbrendűséget mutat, ítélkezik mások felett, negatív érzelmi viselkedési jegyeket mutat, feszültséget generál). A beilleszthetőség kérdése meglehetősen befolyásolja a sportvezetőket a döntések során.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |          |                            |         |          |                            |         |          |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |          |                            |         |          |                            |         |          |
| 4.                      | Dominancia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |          | Szociabilitás              |         |          | Feladatorientáltság        |         |          |
|                         | Magas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony | Magas                      | Átlagos | Alacsony |
| Periférián lévő         | Követő (K9)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |         |          | Követő (K9)                |         |          | Követő (K9)                |         |          |
|                         | <b>Leírás:</b> Ezen sportolók periférián vannak a többi taghoz képest, amely azt is eredményezheti, hogy követőként (együttműködnek, meghallgatják mások gondolatait, alkalmazkodnak) jellemzően alacsonyabb intenzitással vannak jelen a csapat életében. Ez egyrészt kitűnik a viselkedési dimenziók mentén (mint: nem dominál, passzívan viselkedik; kevésbé nyitott a társai iránt), másrészt a gyakorlatból is látszik, hogy alacsony a sportszakmai tapasztalatuk és humán tényezőik megléte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |          |                            |         |          |                            |         |          |

Forrás: Driskell et al. (2017, p. 495) alapján saját szerkesztés; (jegyzet: K1,..., Kn elméletre támaszkodó klaszterek sorszáma jelöli. Kimaradt klaszterek leginkább az edzőket leíró jellemvonásokat mutatnak vagy nem jelentek meg a résztvevők narratíváiban.)

## Konklúzió

Jelen kutatás eredményei nem csupán szűken – például a kiválasztási folyamatok vagy a vezetői tapasztalatok vizsgálata mentén – értelmezhetők, hanem tágabb értelemben is, hiszen befolyással lehetnek a sportszervezetek működésére. A kézilabda sportvállalatai éves költségvetésének jellemzően 60-70 százalékát bérjellegű, elsősorban a sportszakmai stáb (játékosok és edzők) javadalmazásának költségei teszik ki. A játékospiaci döntések a sportbeli eredményesség mellett, valamint azon keresztül kritikus tényezői a sportvállalkozás gazdálkodásának. Ezen döntések nemcsak a sportbeli sikerre gyakorolnak jelentős hatást, hanem a szervezet imázsára, bevételeire és értékére is. Mindez indokolja a játékosigazolások mechanizmusának és logikájának, illetve hatásainak feltárását, különös tekintettel arra, hogy a sportszakmai kvalitások mellett a sportolók személyisége és életpályájuk aktuális szakasza milyen módon válik a sportszervezet eredményességének kritikus tényezőjévé.

Fontos továbbá annak felismerése, hogy a kézilabda-játékosokkal való foglalkozás komplex, sokrétű folyamat, amelyben megjelenik az úgynevezett „fekete doboz” jelenség: a menedzsment szempontjából input oldalon jelenik meg a játékosok kiválasztása és outputként a csapat szezon során nyújtott teljesítménye. Jelen tanulmány kiemeli, hogy ez a fajta tárgyiasult logika a sport fejlődésével és üzletiesedésével felerősödött. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a sportolók nemcsak eszközként vannak jelen a klub életében, hanem mint értéket növelő munkavállalók, akiknek humán tényezői ugyanolyan értékesek, mint sportszakmai képességeik és tapasztalataik.

Két tendencia figyelhető meg a magyar női kézilabdázók kiválasztása során. Egyrészt domináns lett a játékosügynökök befolyása, beleértve a vezetőséggel folytatott információcseréket és kommunikációkat is, amely „a katalógusból vagy videóból való választás” esetét eredményezte. Felmerülhet a sportszakmai kérdés, hogy elegendő információ-e az, hogy a játékos milyen magasra ugrik, vagy milyen erősen lő. A kiválasztás másik tipikus esete, hogy egy, már megismert játékost választanak ki. Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a játékos közegbe való beilleszthetősége kulcsfontosságú az értéktéremtés során. A kiválasztás logikáját a sportklub hagyományai és sportszakmai célkitűzései tudatában az emberi tényezők és tulajdonságok, a játéktudás, az egészségügyi állapot és egyéb kiválasztási tényezők (előélet, beilleszthetőség, kényszerpályák) összegeként írták le a résztvevők.

Jelen tanulmány szeretne hozzájárulni a hazai gyakorlathoz, ahol a kutatási fókusz tematikus elemzés útján a sportvezetők és edzők nézőpontjainak vizsgálata, amely bemutatja a hivatásos női kézilabda-játékosokra vonatkozó sajátosságokat. Az eredmények között szerepel a kódolt átiratokból származó teljes adathalmazt bemutató tematikus térkép (1. ábra) négy témájának (*Kézilabdásokkal való gazdálkodás sajátosságai; Kézilabda-játékosok; Sportszakmai szempontok; Egyéb befolyásoló tényezők*) kifejtése. A témák folyamatos finomítása által világos

definíciókat generáltak a szerzők az egyes témákhoz. Ezek között szerepel a *közeg* (2. ábra) és a játékosok kiválasztásához köthető *sportolói típus értéktípusizálási modell* meghatározása (3. ábra). Az utóbbi modellben szereplő kategóriák összevetése a szakirodalommal megerősíti a kutatásban kapott értelmezéseket (1. táblázat). A jövőre vonatkozóan a következő kérdések merülhetnek fel: Mi az a sportolói érték (különös tekintettel a humán tényezőkre), ami alapján a fiatal bekerülhet a hivatásos sportolók közé? Hogyan tudnak a különböző sportolói értéktípusú céllátkba sorolható sportolók hozzájárulni a (közös) értéktéremtéshez? Ugyanazon érték dimenziói mentén választja ki kedvencét a szurkoló és a sportvállalat? Tudja-e a sportoló értéktípusa befolyásolni a karrierútját? Ha igen, akkor lehet-e ezzel tudatosan foglalkozni? Érdekes lehetne több lezárt karriert megvizsgálni a portfólió cellái által. Mindezek alapján a szerzők a jövőben kvalitatív módszerrel a sportolók karrierjében megjelenő aspektusok részletes vizsgálatát javasolják nemcsak a kézilabda sportágában, hanem egyéb csapat- és egyéni sportágakban is.

## Felhasznált irodalom

- Alajmi, A.S., & Arabiat, K.M. (2021). The Effect of Strategic Management on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Private Universities in Kuwait. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(2), 65-77.  
<http://doi.org/10.51201/Jusst12591>
- András, K. (2003). *A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok. 34. sz. Műhelytanulmány*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.  
<https://edok.lib.uni-corvinus.hu/61/>
- András, K. (2004). A hivatásos labdarúgás piacai. *Vezetéstudomány*, 35(klnsz), 40-57.  
<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/>
- András, K., & Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs. *APSTRACT-Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), 67-74.  
<https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/13>
- András, K., Havran, Z., Kajos, A., Kozma, M., Máté, T., & Szabó, Á. (2019). A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése. *Vezetéstudomány*, 50(12), 136-148.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.12>
- Babbie, E. (2001): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (Hatodik, átdolgozott kiadás). Balassi Kiadó.
- Bakacsi, G. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai: alaptankönyv Bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó.
- Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kovács, K., & Takács, S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Bar-Eli, M., Lidor, R., Lath, F., & Schorer, J. (2023). The feudal glove of talent-selection decisions in sport—Strengthening the link between subjective and objective assessments. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4(1), 1-6.  
<https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2023.09.003>

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison Wesley.
- Batizi, D. (2023). A karrierút és a személyiségjegyek kapcsolata: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 54(4), 18-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.04.02>
- Baum, J.R., Locke, E.A., & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303. <https://doi.org/10.2307/3069456>
- BCG. (1970). <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
- Blackstone, A. (2012). *Principles of sociological inquiry: Qualitative and quantitative methods*. Flatword. <http://catalog.flatworldknowledge.com/catalog/editions/blackstone-principles-of-sociological-inquiry-qualitative-and-quantitative-methods-1-0>
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campbell, J.P., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Routledge.
- Chikán, A. (2021). *Vállalatgazdaságtan* (6. átdolgozott, bővített kiadás). Akadémiai Kiadó.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.
- Csath, M. (2023). A szellemi tőkeberuházások és vagyonszerepe a versenyképesség javításában. *Hitelintézet Szemle*, 22(2), 126-144. <https://doi.org/10.25201/HSZ.22.2.126>
- Dajnoki, K., Becsky, A., & Szabados, G.N. (2015). *Sportszervezetek HR sajátosságai*. Campus Kiadó.
- Driskell, T., Driskell, J.E., Burke, C.S., & Salas, E. (2017). Team roles: A review and integration. *Small Group Research*, 48(4), 482-511. <https://doi.org/10.1177/1046496417711529>
- Ekengren, J., Stambulova, N., Johnson, U., & Carlsson, I.M. (2020b). Exploring career experiences of Swedish professional handball players: Consolidating first-hand information into an empirical career model. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(2), 156-175. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2018.1486872>
- Ekengren, J., Stambulova, N.B., Johnson, U., Carlsson, M., & Ryba, T.V. (2020a). Composite vignettes of Swedish male and female professional handball players' career paths. *Sport in Society*, 23(4), 595-612. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1599201>
- Ericsson, K.A., Krampe, R.T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.100.3.363>
- Foster, G., & O'Reilly, N. (2023). Sporting club stakeholder alignment: Key stakeholder relationships and their association with on-the-field and off-the-field performance. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 183-202. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1805213>
- Freeman, R.E., & Gilbert, R.Jr. (1987). Managing Stakeholder Relationship. In Settin, S.P., & Falbe, C. M. (Eds.), *Business and Society* (pp. 397-423). Lexinton Books
- Frith, H., & Gleeson, K. (2004). Clothing and embodiment: Men managing body image and appearance. *Psychology of Men & Masculinity*, 5(1), 40-48. <https://doi.org/10.1037/1524-9220.5.1.40>
- Grossmann, B., & Lames, M. (2013). Relative Age Effect (RAE) in football talents – the role of youth academies in transition to professional status in Germany. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 13(1), 120-134. <https://doi.org/10.1080/24748668.2013.11868636>
- Hankinson, A., Bartlett, D., & Ducheneaut, B. (1997). The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance: The UK (Rennes) SME survey 1995-1997 An international research project UK survey. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(3), 168-175. <https://doi.org/10.1108/13552559710190421>
- Hanton, S., Fletcher, D., & Coughlan, G. (2005). Stress in elite sport performers: A comparative study of competitive and organizational stressors. *Journal of Sports Sciences*, 23(10), 1129-1141. <https://doi.org/10.1080/02640410500131480>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K.K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>
- Herr, O., & Köves, A. (2024). Achieving while looking forward: variables influencing performance in the transitory career phases of professional women's handball. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/24748668.2024.2323372>
- Herron, L.A., & Robinson Jr, R.B. (1993). Entrepreneurial skills: An empirical study of the missing link connecting the entrepreneur with venture performance. *National Academy of Management Meeting*.
- Keesing, R.M. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.03.100174.000445>
- Koopmann, T., Faber, I., Baker, J., & Schorer, J. (2020). Assessing technical skills in talented youth athletes: a systematic review. *Sports Medicine*, 50, 1593-1611. <https://doi.org/10.1007/s40279-020-01299-4>

- Kozma, M., & Kazaine, A.O. (2015). Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In Karlovitz, J.T. (Eds.), *Some Current Issues in Economics* (pp. 303-316). International Research Institute sro. <https://www.irisro.org/economics2015january/76Kozma-Kazai.pdf>
- Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1966). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Random House.
- Kynsburg, Z. (1998). A sztárok mint frontemberek. *Marketing & Menedzsment*, 32(3), 18-19. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/2047>
- Lath, F., Koopmann, T., Faber, I., Baker, J., & Schorer, J. (2021). Focusing on the coach's eye; towards a working model of coach decision-making in talent selection. *Psychology of Sport and Exercise*, 56, 102011. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102011>
- Li, P., De Bosscher, V., & Weissensteiner, J.R. (2018). The journey to elite success: a thirty-year longitudinal study of the career trajectories of top professional tennis players. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 18(6), 961-972. <https://doi.org/10.1080/24748668.2018.1534197>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection: *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.2307/2975974>
- Massuça, L.M., Frago, I., & Teles, J. (2014). Attributes of top elite team-handball players. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 28(1), 178-186. <https://doi.org/10.1519/JSC.0b013e318295d50e>
- Máté, T. (2022). Bevonódás és értékelés – Egy nemzetközi sportrendezvény, a Győri Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (EYOF) a lakosság szemszögéből. *Vezetéstudomány*, 53(6), 65-81. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.06>
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., Donsbach, J.S., & Alliger, G.M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 40(1), 130-160. <https://doi.org/10.1177/0149206313503014>
- MKSZ. (2021). *A Magyar Kézilabda Szövetség sportági stratégiája 2022-2028*.
- Ofoghi, B., Zeleznikow, J., MacMahon, C., & Dwyer, D. (2013). Supporting athlete selection and strategic planning in track cycling omnium: A statistical and machine learning approach. *Information Sciences*, 233, 200-213. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2012.12.050>
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713. <https://www.jstor.org/stable/3088134>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the Growth of the Firm*. Wiley.
- Ramawickrama, J., Opatha, H.H.D.N.P., & PushpaKumari, M.D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p66>
- Roberts, A.H., Greenwood, D.A., Stanley, M., Humberstone, C., Iredale, F., & Raynor, A. (2019). Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 22(10), 1163-1172. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2019.05.008>
- Roulston, K. (2001). Data analysis and 'theorizing as ideology'. *Qualitative Research*, 1(3), 279-302. <https://doi.org/10.1177/146879410100100302>
- Salleh, N.F.M., & Sukadarin, E.H. (2018). Defining human factor and ergonomic and its related issues in Malaysia Pineapple Plantations. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 150), (p. 05047). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815005047>
- Sambasivan, M., Abdul, M., & Yusop, Y. (2009). Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. *Technovation*, 29(11), 798-805. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.002>
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Third edition). John Wiley & Sons.
- Schmidt, M.B. (2021). Risk and uncertainty in team building: Evidence from a professional basketball market. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 186, 735-753. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.11.001>
- Sotiriadou, P., Brouwers, J., & Le, T.A. (2014). Choosing a qualitative data analysis tool: A comparison of NVivo and Leximancer. *Annals of Leisure Research*, 17(2), 218-234. <https://doi.org/10.1080/11745398.2014.902292>
- Sparkes, A.C., & Smith, B. (2013). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Stambulova, N.B., & Wylleman, P. (2015). Dual career development and transitions. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 1-3. <http://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.05.003>
- Szabados, G. (2003). Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, 34(9), 32-43. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4667/1/VT\\_2003n9p32.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4667/1/VT_2003n9p32.pdf)
- Szabó, T. (2007). *Sportolók kiválasztása – Helyzetkép Magyarországon* (vitaindító előadás). ELTE
- Szathmári, A. (2021). „I wouldn't do anything differently... Although I won't let my child go in that direction”: Successful Hungarian Olympians' understandings and experiences at the close of elite sport careers. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(5), 68-78. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.06>
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001>
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework—a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>

## Mellékletek

1. melléklet

## A résztvevők fő jellemzői és a közeghez köthető narratívák

| Szakértő | Foglalkozás | Szakmában eltöltött évek száma | Közeg meghatározása – Szakértői narratíva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | vezető      | 14                             | „[...] sok jó egyén nem biztos, hogy csapatot tud alkotni, [...] nyilván tudjon futni, tudjon dobni, ne legyen sérült, de az egyéni, szociális képességek is kellenek hozzá. Tudjon és akarjon csapatban együttműködni. Törekedjen a folyamatos fejlődésre, ismerje a klub hagyományait, illetve ami nagyon fontos, hogy legyen elhivatott és motivált, sikerorientált, célokat tűzzön ki maga elé, mert ugye monoton azért ez a sport is. [...] nagyon nehéz ez a közeg, mert úgy kell megtalálnunk a beleváló játékosokat, hogy ne fordítsák át az egyensúlyt a jó oldalról a rossz oldalra.”                                                     |
| 2.       | edző/vezető | 42                             | „Nekem mindig fontos volt a munkámban, hogy olyan közegbe menjek, ahol legyen valamilyen kapcsolat. Jól kell tudni vezéreket választani. Tudod, onnantól kezdve, hogy te megtalálod azt a három-négy-öt embert. Ebben nagyon szerencsém volt a sportágban, persze nyilvánvalóan tudatos is volt. Tehát, hogy mindig voltak azok az emberek, akikkel tudtam, hogy az öltözőben megvédi azt a munkát, amit csinálunk, helyre rakja a fiatalokat, rendet csinál, és így tovább. Utána inkább a játékosok akartak oda kijönni.”                                                                                                                         |
| 3.       | edző        | 8                              | „Egy igazán jó eredményre képes csapatban kellenek egyéniségek az átlagból nem lehet jó eredményeket elérni. [...] szoktuk mondani a vízhold szerepek mellé jól kell tudni összeválogatni azokat, akik jól passzolnak egymáshoz és kellenek ebben vezérek. Vezéregyéniségű típusú játékos, aki egy kicsit be tud állni a sorba, megtalálja a helyét. Egy ilyen hierarchiarendszerben el tudjam helyezni ezeket a játékosokat.”                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.       | vezető      | 23                             | „Próbálunk egy olyan fajta családi hangulatot kialakítani [...] érezzék, hogy ők jó helyen vannak. Úgy érezzék, hogy egy szintig ők lehetőleg jobban ki tudják aknázni a saját maguk lehetőségét. Jól tudnak fejlődni, tudnak előre lépni. [...] a külföldi kapusunk az egyértelműen kilóg személyiségében. Ahogy én látom, a csapatban való elfogadottsága is már rendkívül sokat esett, [...] ez a válogatott játékos azt mondja, hogy igen, egy komoly játékosnak tartom magam, magát egy másik polcra helyezi, ami nem feltétlenül baj. De azt, hogy érzékeltesse edzéseken, meccseken a fiatalokkal, akik jobban teljesítenek, az már nem jó.” |
| 5.       | edző        | 22                             | „Hogyha a csapatodban sok olyan ember van, aki tudja, hogy az edző hogyan gondolkodik, a csapat mitől működik jól, akkor az a csapat átadja az újonnan érkezőnek, és egy jó rendszerbe érkezik. Akkor akarva akaratlanul be kell álljon abba a sorba,”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Forrás: saját szerkesztés

2. melléklet

## Példák a sportolói értéktípusizálás modell szegmenseire

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Vándorok</b></p> <p>„[...] a román átlövő, aki ugye a világ egyik legjobb játékosa, eszméletlen keze van és mégis ő nagyon szeretett volna ide jönni. Soha nem hoztuk el mi, mert nem igazi csapatjátékos. Ő maga köré szeretett csapatot építeni, itt meg nem erre lett volna szükség, mert éppen volt két klasszisunk. Szerintem ez a sok dudás egy csárdában nem lett volna jó.” (Szakértő 1)</p> | <p><b>Vezérek - Sztárok</b></p> <p>„[...] a sportszakmai célok kitűzése (szerk.: más a motiváció adott bajnokságra vonatkozóan egy kisebb és más egy élcscapat esetében) határozza meg a mag milyenségét [...] ez a mag pedig a pénztől függ. Hogyha van egy olyan biztos anyagi háttér, ami meg tudja tartani a magot, a többi játékosok kicserélődése sem befolyásolta a mi csapatunk teljesítményét, sikereit.” (Szakértő 1)</p>                            |
| <p><b>Periférián lévők</b></p> <p>„Sokszor egyszerűbb klub vezetőinek, így alacsonyabb szinten külföldi játékos után nyúlni, mint egy magyar tehetségre váltani. Ami azért baj, mert olcsóbb a külföldi, mint a magyar, ami azért baj, mert túlárasták a menedzserek a piacot, ami azért baj, mert nem jutnak a magyar tehetségek elég bizonyítási lehetőséghez.” (Szakértő 1)</p>                         | <p><b>Kiegészítők – Támogatók</b></p> <p>„Ugye egy bizonyos szintig az egyéni sportszakmai képességek nagyon magasra tudják vinni a játékosokat. A legnagyobb sztárok egy jó csapattal lettek sztárok. Fontos tényező az is, hogy ő a csapatban, a közösségben hogyan viselkedik. Nagyon fontos azt is látni, hogy mennyire érzékeny a társadalmi témákra, hogy a csapatfeladatokon mennyire vesz részt, milyen a munkához való hozzáállása,” (Szakértő 1)</p> |

Forrás: saját szerkesztés

