



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK  
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES  
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT  
AND BUSINESS ADMINISTRATION

## **Online folyóirat**

Főszerkesztő: Fenyvesi Éva, PhD

Szerkesztette: Vágány Judit Bernadett, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem

Felelős kiadó: Prof. Dr. Heidrich Balázs, rektor

ISSN 2630-886X

2023.

## TARTALOMJEGYZÉK

KOLNHOFER-DERECSKEI Anita – SZÁSZVÁRI Karina – TÓTH-TÉGLÁS Tünde – REICHER Regina: Elméleti alapok és tapasztalatok a szisztematikus fókuszált szakirodalmi áttekintés során	3
KOVÁCS Árpád Endre – PETŐ István: Új kihívások előtt: A Mesterséges Értelmelem és az egyetemi oktatás	36
MAGYAR Zoltán: Az emberi tényező szerepe a vadászturisztikai szolgáltatások minőségmenedzsmentjében	66
NAGYNÉ HALÁSZ Zsuzsanna – JÁMBOR Balázs Róbert – KATITS Etelka: Az ágazati és vállalati értékteremtők azonosítása és alkalmazása – Az üzleti tevékenységek és a fenntartható gyakorlatok összehangolása a tulajdonosi értékalkotásban	88
NÉMETH Krisztina – NÉMETH Tamás: Storytelling az értékteremtésben, avagy a szervezeti történetmesélés multidiszciplináris megközelítésben	119
PHOOMSAVARTH Míttarvanh: The Challenges of Digital Economy Taxation in The EU Public Administration	146
S. GUBIK Andrea – FARKAS Szilveszter: Egyetemi hallgatók és vállalkozás – Hol állunk és hová tartunk?	170
SZÉKELY Blanka – NAÁRNÉ TÓTH Zsuzsanna – ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia: Motiváció az egyén és a szervezet szintjén	200
TOKAT Yasin: Towards a Safe and Secure Global Information Technology Ecosystem: The Importance of Ethical Approaches and International Cooperation in Addressing Persistent Challenges	239

ELMÉLETI ALAPOK ÉS TAPASZTALATOK A  
SZISZTEMATIKUS FÓKUSZÁLT SZAKIRODALMI  
ÁTTEKINTÉS SORÁN

THEORETICAL FOUNDATIONS AND LESSONS  
LEARNED FROM THE SYSTEMATIC SCOPING REVIEW

KOLNHOFER-DERECSKEI Anita – SZÁSZVÁRI Karina –  
TÓTH-TÉGLÁS Tünde – REICHER Regina

**Kulcsszavak:** *rendszerező vagy szisztematikus szakirodalmi feldolgozás, PRISMA modell, nemzetközi és hazai szakirodalmak*

**Keywords:** *systematic or systematic literature review, PRISMA model, international and national literature*

**JEL kód:** B41, Y2, Y3

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.01>

## **ABSZTRAKT**

*Tanulmányunkban egy tudományos kutatást megalapozó szakirodalmi gyűjtés és rendszerezés példáján keresztül mutatjuk be a rendszerező és szisztematikus szakirodalmozást valamint az üzleti tudományokban is egyre népszerűbb, új rendszerező szakirodalmi áttekintést segítő VosViewer alkalmazást és a PRISMA modellt. A PRISMA modell eredetileg az egészségügyi és orvosi kutatások területéből indult ki, melyet fokozatosan, talán, éppen a VosViewer népszerű, ingyenes alkalmazása tett ismertté az üzleti és közgazdaságtani tudományos kutatásokban. Mindezek mellett, a mesterséges intelligencia vezényelte chatbot alkalmazást is kipróbáltuk, hogyan segítheti a tudományos munka szakirodalmi áttekintő fázisát.*

*Konkrét kutatás során tapasztaltuk meg ezek működését és fedeztük fel, tanultuk meg a használatukat, vagyis cikkünk nem könyvtár-, és információtudomány tudományos oldaláról, hanem a felhasználó szemszögéből, mégis tudományosan elemez, és értékkel. Feltéve a kérdést, hogy miben nyújt hozzáadott értéket ez a technika a hagyományos vagy tradicionális szakirodalmi gyűjtéshez képest? A vizsgált módszertani eljárást „szekunder adatokon” (más elemzések példáin) és egy esettanulmányon keresztül vezetjük végig, rámutatva annak igazi értékeire és buktatóira is.*

*Eredményeink szerint megállapíthatjuk, hogy ezen új módszerek nem helyettesítik teljeskörűen a hagyományos szakirodalmi gyűjtést vagy rendszerezést, legkevésbe azok értő olvasását és feldolgozását, de kiváló kiindulási alapként szolgálnak a nemzetközi szakirodalom - angol, és tapasztalatunk szerint magyar nyelvű - tér-, és időbeli grafikus rendszerezéséhez, új irányt mutatva a kutatási résekre.*

## **ABSTRACT**

*In our study, we present an example of a literature collection and systematization process that underpins scientific research, the VosViewer application and the PRISMA model, which is increasingly popular in business, as well. The PRISMA model was originally developed in the field of health and medical research, which has gradually been generalised. Perhaps, all that is thanks to the popular free application of VosViewer. Additionally, we have also investigated*

*how the artificial intelligence-led chatbot application can support the literature review phase. We have experienced, discovered, and learned how to use systematic and scoping review, which means that our article is not from the scientific field of library and information science, but rather a sort of user manual, however it analyses and evaluates scientifically. The question is given: what is the added value of this technique compared to traditional or conventional literature collection? The investigated method (i.e., systematic review) is traced through secondary data (aka articles with the same methodology), pointing out both its true value and its pitfalls. Our results show that these new methods are not a complete substitute for traditional literature review or systematisation, at least not for the reading and processing of literature, but they are an excellent starting point for the systematisation of international literature in English and, in our experience, in Hungarian, too. Finally, this method provides a track in order to discover a new direction for a possible research niche.*

## **BEVEZETÉS**

A tudományos közösségek által közzétett kutatások elméleti, fogalmi és módszertani keretrendszer, ún. paradigmát (Kuhn, 1984) alakítanak ki. A paradigma egy közös nyelvet hoz létre, amelyen belül a nyitott kérdések tovább gondolhatók, részproblémák vizsgálhatók és tudományos viták indíthatók. (Szabó, 2002:108) A kutatási problémák felderítése szakirodalmi tájékozottságra épül, amelyben tisztázásra kerülnek a témakörben releváns fogalmi keretek, az elfogadott elméleti modellek és a legfontosabb korábbi kutatási eredmények, valamint a vizsgált szakterület paradigmái. A megfelelő szakirodalmak feltérképezéséhez és rendszerezéséhez számos online lehetőség és megszámlálhatatlan forrás áll rendelkezésünkre. Felgyorsult életünkben az igazi kihívást igazán az információ kuszasága és döbbenetes bősége okozza. Egy gombnyomásra rengeteg hasznos és számos használhatatlan találatot kapunk. Sőt, a tudás gyors megszerzéséhez és rendszerezéséhez ma már mesterségesen tanított rendszerek és alkalmazások is rendelkezésünkre állnak. Ebben az információ bőségben több tudományosan megalapozott keresési és rendszerezési technika

nyújthat némi segítséget. Cikkünkben a szakirodalmazás elméleti keretei mellett egy esettanulmány segítségével vezetjük végig ezen a folyamaton az olvasókat. Ebben a cikkben az angol nyelvű keresés lépéseit és eredményeit elemezzük, a magyar nyelven folytatott, hagyományos szakirodalmi keresést csak röviden említjük, az erről készült feljegyzéseinket és tapasztalatainkat egy következő írásunkban mutatunk be.

## **SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS**

### **Szakirodalom feldolgozás hagyományai**

A hagyományos elbeszélő (narratív) formában készült irodalomfeldolgozás logikailag rendezett, kritikus szemléletű áttekintést ad a kutatás háttéréről és szintetizálja a releváns információkat. (Matthews-Ross, 2010) Ennek klasszikus útja a könyvtári keresés volt. Nosztalgikusan olvashatjuk Babbie-nak (1989) a társadalomkutatások gyakorlatáról szóló, alapvető iránymutatást adó könyvében a hagyományos könyvtárak használatáról írt fejezetét, amelyben a szerző a könyvtári nyilvántartások számítógépes nyilvántartását utópisztikus gondolatként említi meg. „Előbb utóbb nem is kell majd a könyvtárakban keresgélni: mindez otthonról, a saját számítógépről is elvégezhető lesz.” (Babbie, 1989:568) Megfigyelhető, hogy a hagyományos elbeszélő jellegű irodalomfeldolgozást felváltja vagy kiegészítheti a megbízható információkat, átlátható protokoll alapján készített, online forrásgyűjtés (Ágoston, 2022).

Mivel mára a világhálón a tudományos források nagy része megtalálható, ezért ma egy találati listában sokkal inkább a rendelkezésre álló tudományos források rendszerezetlen túltengésével küzdünk, mint hiányával. Szokolszky (2004:558) így fogalmaz: „Az interneten történő kutatás egyszerre lehet izgalmas és frusztráló”. Egyes kutatási témával kapcsolatban a keresés több ezer izgalmas találatot is adhat, ugyanakkor komoly nehézséget okoz az információrengetegből a releváns anyagok kiszűrése.

## Szisztematikus elemzés

A szisztematikus vagy rendszerezett szakirodalmi keresések eredetileg az orvos-, és egészségtudományok területén indultak el: „A szisztematikus irodalmi áttekintések tehát olyan transzparens, tudományos módszertannal készülő magas szintű átfogó tanulmányok, amelyekben egy adott egészségügyi problémával kapcsolatban összegyűjtik és elemzik az összes létező kutatási eredményt, majd ezek jól meghatározott lépéseken keresztül történő értékelésével próbálnak választ adni az egészségügyi ellátással kapcsolatos fontos szakmai kérdésekre.” (Walsh & Downe, 2005, in Kamarási & Mogyorósy, 2015:1525) Magyarul Kamarási és Mogyorósy (2015) cikke ad részletes áttekintést erről a technikáról, melyben a szerzők az orvostudomány és egészségügy területére vetítetten írják le a módszertant.

### 1. táblázat. A szakirodalmi feldolgozás formái

	Szisztematikus	Félszisztematikus	Integratív módszer
Tudományos cél	szintetizálás és bizonyítékok összevetése	áttekintő kutatás és időrend szerinti követés	kritikus szintetizálás
Kutatási kérdés	speciális	széles	szűk vagy széles
Keresési stratégia	rendszerezett	lehet rendszerezett	nem rendszerezett
Cikk módszertani jellege	kvantitatív cikkek	kutatási cikk	kutatás, könyvek, jelentés stb.
Analízis és értékelés	kvantitatív technikákkal vizsgált eredmények	vegyes kvantitatív és kvalitatív is lehet	kvalitatív technikákkal taxonómia és
Példa	eredmények hatásai, információ gyűjtés	történelmi áttekintés, teoretikus modell	klasszifikáció teoretikus modell keretezése

*Forrás: Snyder (2019) alapján saját szerkesztés*

Hannah Snyder (2019) kifejezetten az üzleti tudományok területén mutatja be az irodalomkutatás folyamatát, buktatóit és megoldásait. Különbséget tesz

szisztematikus, félszisztematikus és integratív vagy narratív technikák között, melyeket az 1. sz. táblázatban foglaltunk össze.

A rendszerezett áttekintő irodalomfeltárás során a szerzők igyekeznek az összes elérhető adatbázisban megfelelő kereső kifejezésekkel leszűrni a releváns irodalmakat. Az első lépéshez még nem kapcsolódik értő olvasás, csakis az irodalmak gyűjtése. Ezáltal, ahogyan Kamarási és Mogyorósy (2015) is jelzi „előre meghatározott módszertan szerint a szakirodalomban fellelhető összes cikket elemezzük nem szelektív módon egy adott kutatási témával kapcsolatban” (Kamarási & Mogyorósy, 2015:1525).

Munn és társai (2018) szerint, a szisztematikus vagy rendszerezett áttekintés mellett beszélhetünk ún. fókuszált vagy szűkítő áttekintésről (scoping review) is. a kettő közötti eltérést a 2. számú táblázatban mutatjuk be.

## **2. táblázat. A rendszerezett és fókuszált szakirodalmi áttekintés összehasonlítása**

<b>Rendszerezett szakirodalom (Systematic review)</b>	<b>Fókuszált szakirodalom (Scoping review)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A nemzetközi bizonyítékok feltárása</li> <li>– A jelenlegi gyakorlat megerősítése/ az esetleges eltérések kezelése/új gyakorlatok meghatározása</li> <li>– A jövőbeni kutatási területek azonosítása és tájékoztatása</li> <li>– Ellentmondásos eredmények azonosítása és kivizsgálása</li> <li>– A döntéshozatalt segítő nyilatkozatok készítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A rendelkezésre álló bizonyítékok típusainak azonosítása egy adott területen</li> <li>– A szakirodalomban szereplő kulcsfogalmak/meghatározások tisztázása.</li> <li>– Annak vizsgálata, hogy egy adott területen hogyan folyik a kutatás</li> <li>– Egy adott témával kapcsolatos kulcsfontosságú jellemzők vagy tényezők azonosítása, munkadefiníció vagy fogalomhoz</li> <li>– A szisztematikus áttekintés előfutára</li> <li>– A kutatási rések azonosítása és elemzése</li> </ul>

*Forrás: Munn et al. (2018:2) alapján saját szerkesztés*

Ez a technika inkább szemléletében, mint módszertanában különbözik a szisztematikus áttekintéstől. A kutatók szisztematikus áttekintés helyett

végezhetnek szűkítő áttekintést, ha a cél az ismerethiányok azonosítása, a szakirodalom körének meghatározása, a fogalmak tisztázása vagy a kutatás vizsgálata. Bár ezek a módszerek önmagukban is hasznosak, az áttekintő vizsgálatok előfutárai lehetnek, a szisztematikus felülvizsgálatoknak és felhasználhatók a keresési kritériumok és a lehetséges kérdések relevanciájának megerősítésére is.

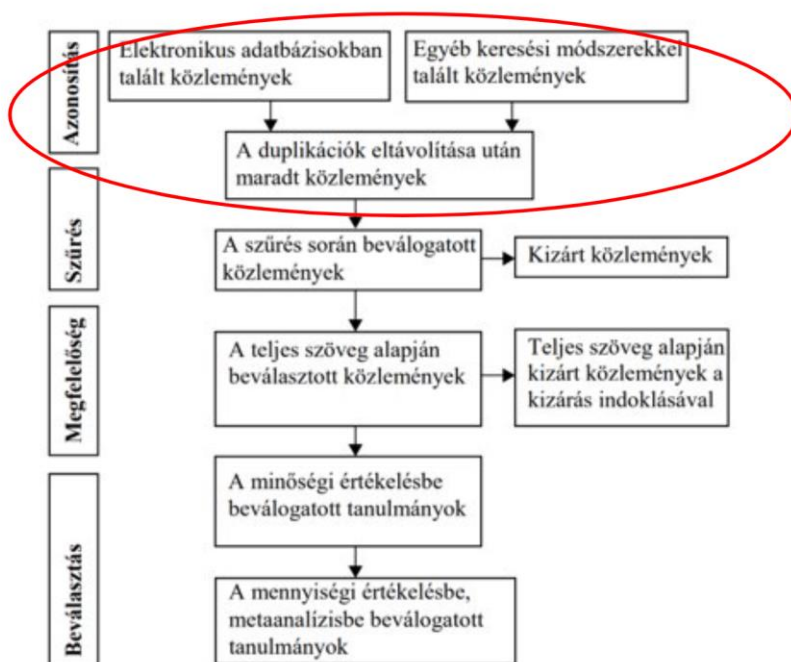
Mindkét technikára protokollt nyújt az ún. PRISMA modell, melyet a következő fejezetben tárgyalunk.

### **PRISMA modell**

Az ún. PRISMA modell (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) egy nemzetközi csoport ajánlása alapján összeállított protokoll, melynek legfrissebb változata 2021-ben jelent meg, PRISMA 2020 statement címen. Ez, az ajánlások mellett, részletes és tovább szerkeszthető folyamatábrákat és ellenőrzőlistákat is tartalmaz (BMJ, 2021). A teljes módszertan megismeréséhez, a <http://www.prisma-statement.org> oldalon található leírások és útmutatók segítik a kutatók munkáját, és az ún. covidence alkalmazás pedig automatizálja a folyamatot. A PRISMA 2020 nyilatkozat a 2009-es nyilatkozat helyébe lépett, és új riportolási útmutatót tartalmaz, amely tükrözi a tanulmányok azonosítására, kiválasztására, értékelésére és összegzésére szolgáló módszerek fejlődését. Emellett tartalmaz 27 tételből álló ellenőrző listát is, amely részletesen ismerteti az egyes tételekre vonatkozó jelentéstételi ajánlásokat, a PRISMA 2020 absztrakt ellenőrző listát, valamint az eredeti és frissített folyamatábrákat. (Page et al., 2021)

Ebben a cikkben az eredeti verzió sematikus folyamatábráján mutatjuk be, hogy az empirikus kutatásunk mely szakaszát elemezzük jelen tanulmányunk második felében. Számos magyar nyelvű anyag, Kamarási és Mogyorósy (2015) tanulmányára alapoz, akik az orvostudomány területén kezdeményezték a tudományos eredmények széleskörű rendszerezett feltárását. Tőlük származik a

PRISMA módszer részletes bemutatása magyar nyelven (1. ábra), az eredményeket gyakorlati szempontból pedig diagnosztikus, terápiás céllal, illetve szakmapolitikai javaslatok előkészítésére használták fel.



1. ábra. 2009-es ajánlás alapján a PRISMA modell lépései  
*Kamarási & Magyorósy fordítása, 2015*

A módszer népszerűsége a PRISMA modell egységes elfogadása mellett, olyan könnyen kezelhető szoftverek és alkalmazások elterjedésével nőtt, mint a későbbiekben bemutatott VosViewer vagy a covidence. De a legújított anyagok elemzésére egyre többen készítenek R vagy Python szoftverek szövegelemző moduljaira írt programokat és lekérdezéseket is. Vagyis láthatóan beépült egy automatizált folyamat is a rendszerezésbe.

A szakirodalmi cikkek gyűjteményén szövegelemzés végezhető, ehhez nyújt segítséget az adatvizualizációs VosViewer alkalmazás (<https://www.vosviewer.com/>).

Van Eck és Waltman (2014) fejlesztésének alapja a szövegbányászat, vagyis a kifejezések gyakorisága és együttjárása alapján készít hálózati térképeket. Az alkalmazás bibliometriai hálózatok vizualizációját segíti (folyóiratokat, kutatókat vagy egyéni publikációkat tudunk rendszerezni, és felépíthetők idézettségi, bibliográfiai kapcsolatok is, mindez társidézettség vagy társszerzői kapcsolatok alapján).

### **Új mesterséges intelligencia vezérelte eljárások**

Biswas (2023) 2023. február 25-ei adatokra hivatkozva hívja fel a figyelmet arra, hogy mindössze öt nap alatt közel 1 millió felhasználó próbálta ki az OpenAI ChatGPT alkalmazást. A chatbotok alkalmazása az oktatásban (Cotton et al., 2023) és a tudományos munkában (Hosseini et al., 2023) egyaránt jelen van, könnyű segítséget ígérve a felhasználóknak és nem kis fejtörést és aggodalmat okozva az chatbot írta esszé olvasóinak, ha egyáltalán ez az olvasó észreveszi az AI-t, mint társszerzőt a szövegben. Így mi is kipróbáltuk az OpenAI ChatGPT nyújtotta lehetőségeket a kutatási témánk feltérképezéséhez. Ettől a ponttól pedig felmerül a kérdés, hogy hasonlóan a tudományos publikációkban a szellemírás jelenségéhez, vajon a ChatGPT-t is társszerzőként kell-e majd hozzáadni a tanulmányunkhoz, ahogyan Hosseini et al. (2023) ezt felvetette?

### **KUTATÁSMÓDSZERTAN**

A szakirodalmi feldolgozást és gyűjtést megalapozó kutatásunk kiindulását a 2020 májusában az ILO által közzétett jelentés adta, amelyben a döntéshozók figyelmét arra hívták fel, hogy foglalkozzanak a lezárások által érintett pályakezdőkkel, mivel "a fiatalok a világjárvány társadalmi és gazdasági következményeinek jelentős áldozatai, és fennáll a veszélye annak, hogy ezt egész munkavállalói életük során megsínylik - ami egy úgynevezett "elzárt (lockdown) generáció" kialakulásához vezet" (ILO, 2020:2). Mindeközben számos másodlagos adatot is közzétettek ebben az időszakban a lezárt generációról. Az ILO 2020-ban publikálta az

úgynevezett ILO Monitort: "Covid-19 és a munka világa" című jelentéseit, amelyekben rendszeresen szóba került a "lockdown generáció". (ILO Monitor, 2020) A Covid-19 okozta lezárások és korlátozások azonban olyan, erőteljes és rendkívüli eseményként értelmezhetők, amelyek egy új alpopuláció kialakulását eredményezhetik. Megfigyelhető, hogy a szakirodalomban számos, különböző, a Covid-generációkra vonatkozó kifejezést találunk, például "C-generáció" vagy "Quaranteenagers", "OK Boomers", "Coronials" stb. (Rudolph & Zacher, 2020). Mindenesetre természetesnek vehető, hogy a pandémia átírta a munkaerőpiacot, és a fiatalok foglalkoztatását nagymértékben érintette, főként az új belépőket, akiknek a felsőoktatásból a munkába való átmenete történt (volna) a lezárások ideje alatt.

A szakirodalmi gyűjtést megalapozó feltételezésünk, hogy egy új kohorsz népesség jelent meg a munkaerőpiacon, akiknek az életében az egyetemről a munkába való átmenet a világjárvány okozta karriersokk következtében eltér az addig tapasztaltaktól, vagyis ők speciális jellemzők mentén elkülöníthető kohorsz népességként vizsgálhatóak. Feltételezzük, hogy tagjaik generációs jellemzőket hordoznak (azaz olyan szinkron eseményeket éltek át, amelyek jelentőséggel bírnak munkaerőpiaci szempontból, és előfordulásuk ideje és gyakorisága összevethető az azokat befolyásoló tényezőkkel). Kutatási célkitűzésben felsorakoztatott karakterisztikák szolgálták a szakirodalmi gyűjtés alapgondolatát és kulcsszavait. Első lépésben a témában releváns szakirodalmak gyűjtését és áttekintését céloztuk meg, melynek folyamatán keresztül mutatjuk be a fent leírt szakirodalmi feldolgozást segítő technikákat.

### **Hagyományos módszer**

A magyar szakirodalmi feltárást a tradicionális eszközökkel is elvégeztük, mivel a hazai, magyar nyelvű szakirodalmi feltáráshoz a szisztematikus keresési és modellezési technikák alkalmazását a technikai lehetőségek korlátozták. A hagyományos vagy narratív keresési tapasztalatainkat egy másik cikkben

részletezzük. Ebben a fejezetben csak utalni szeretnénk a szisztematikus keresés korábbi hagyományaira és egyben annak buktatóira is. Ahogyan a bevezetőben is utaltunk rá, a szakirodalmazás egyik célja a megfelelő szakkifejezések, terminológia megismerése és pontos használata. Éppen ezek a szakkifejezések vagy terminológia fogja adni a keresési kulcsszavainkat, vagyis ezzel indul a terminológia bányászat.

De miért is használjunk term-ininget (terminológia bányászatot)? Amikor Green, Feinerer és Burman (2015) a "távoli olvasás" segítségével elemezték a Psychological Review 1894 és 1908 közötti tendenciáit, azt az érvet hozták fel, hogy messzemenően túl sok a forrásanyag ahhoz, hogy a történészek által hagyományosan használt eszközökkel lehessen kezelni. Véleményük szerint ahhoz szükség van egy olyan módszerre, amellyel kezelni, rendszerezni és manipulálni lehet a nagy tömegű tudományos anyagot anélkül, hogy egyénileg kellene elolvasni, értelmezni, és elhelyezni mindezt a több ezer elemet (Green et al., 2015). A nemzetközi keresésről szóló riport készítése során ugyanakkor a transzparencia biztosításával törekedtünk a szubjektivitás csökkentésére.

Az irodalom mérete azonban nem elég ok arra, hogy a digitális bölcsészettudományok felé forduljunk. A szövegek száma szinte mindig túl nagy volt az átfogó áttekintésekhez. A digitális megközelítés mellett szóló legfőbb ok az, hogy olyan perspektívát tesz lehetővé, amely nem kizárólag a kiemelkedő szerzőkre, publikációikra és azokra a területekre épül, amelyekhez kötődtek. A nagy számok törvényével jár az adatelemzésnek az a módja, ahol a szövegeket uraló kifejezések keretezik a látásmódunkat - nem pedig az olyan analitikus kategóriák, mint a szerző egyéni vagy intézményi hírneve. A nagy nevek fontosságuknál fogva még mindig befolyást gyakorolnak a kifejezések történeti pályájára, pedig nem ők jelentik azt a pontot, ahonnan kutatóként kiindulunk.

## **WOS és Scopus adatbázisok lekérdezése**

Megközelítésünk a tudományos folyóiratokból származó adatbányászati kifejezéseken (vagyis terminológia bányászaton) alapult. A tudományos szakirodalom elemzésére kifejlesztett VosViewer szoftvert használtuk és a scientometria segítségével dolgoztunk (Van Eck & Waltman, 2011, 2014). Ez a módszer segít, hogy ahelyett, hogy a jövőbeli kutatási frontokat elemeznénk ki, ezzel az eszközzel rekonstruáljuk a múlt kutatási területeit.

Számos tudományos adatbázis vizsgáltunk meg, hogy feltárjuk, milyen eddigi kutatások és milyen módszertannal születtek az általunk vizsgált témában. A SAGE, Jstor, APA, valamint a Science Direct adatbázisokban közel 4,2 millió cikket találtunk a generáció kulcsszóra. Ha mindezt a “university and work and transition” összefüggésében vizsgáljuk, akkor ez a szám jelentősen csökken és már “csak” megközelítőleg félmillió tanulmányról beszélhetünk. A 2020 és 2023 közötti időszakra szűrve nagyjából feleződik a közölt publikációk száma és olyan adatbázis is van, amelyik teljesen kiesik a további vizsgálatokból, mert egyetlen tanulmány sem jelent meg a keresett témában az adott időszakban (APA). Végül a “covid or pandemic” kifejezések hozzáadásával tovább szűkítve a keresést 15 146 olyan tanulmányt azonosítottunk, amelyek vélhetően az általunk vizsgált területtel foglalkoznak.

Kutatásunkat további két nagy adatbázis vizsgálatával és mélyebb elemzésével folytattuk. A WOS és Scopus adatbázisok 2020 és 2023 között megjelent (WOS 10,607,000, Scopus 12,504,284) összes cikkéből vettünk mintát, és elemeztük az absztraktjaikban és címeikben használt releváns kifejezéseket, mindezt a módszertan szemléltetésére is felhasználtuk.

Ezeket a kifejezéseket a tudományág kétdimenziós együttjárás térképein jelenítjük meg a következő módon: minél nagyobb azon összefoglalók/címek száma, amelyek ugyanazt a két kifejezést együttesen tartalmazzák, annál közelebb jelennek meg ezek a kifejezések a térképen. Ily módon az

absztraktokból/címekből generáljuk a kifejezéseket, majd e kifejezések együttjárásai (co-occurrence) strukturálják azokat egy térképbe.

### **Új módszerek használata**

A kutatás módszertana a szakirodalom kutatásának területén is megújult. Nem csak a hálózatos feltérképezés, szisztematikus vizsgálat és adatbáziselemzés ad segítséget a fellelhető óriási tömegű publikációk feldolgozására. A mesterséges intelligencia fejlődése is támogatja a kutató gondolatainak elindítását. A chatbot nyújtotta lehetőségekhez a <https://chat.openai.com/> oldalon tettünk fel kérdéseket az AI szoftvernek. A kérdés megfogalmazása jelentős módszertani kihívás. Számos esettanulmány (többek között Lund & Wang, 2023) rámutat arra, hogy a kérdés megfogalmazása megváltoztatja a válaszokat, és ezt mi is megtapasztaltuk. Két kérdést tettünk fel angol nyelven a rendszernek, először azt, hogy definiálja lockdown generáció fogalmát, majd kértük, hogy javasoljon szakirodalmat a téma kutatásához.

### **Hogyan folytassuk a kutatást?**

A fent bemutatott PRISMA modellen alapuló szabvány és protokoll is nyújt egy folytatási irányt, mi azonban Snyder (2019) javaslatai mentén haladunk, ugyanis az általa szerkesztett kérdéscsokor abban is segítséget nyújt, hogy mely technikával érdemes dolgozni. A szakirodalmi kutatás négy fázisában a 3. táblázatban leírt kérdéseket javasolja Snyder (2019) átgondolni.

Az egyes kérdések segítik eldönteni azt is, hogy hogyan haladjunk és mely pontokat kövessünk a szakirodalmi kutatásunk során. Látható, hogy a kutatási kérdést és a kutatás célját követi (érvényesség feltétele), és a tudományosság mérőszámait is beépíti a kérdések közé (mint megismételhetőség, megbízhatóság).

### 3. táblázat. A szakirodalmi kutatás egyes fázisában megválaszolendő kérdések

Tervezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A teljes kutatási területhez viszonyítva, szükség van-e erre a szakirodalmi áttekintésre? Nyújt-e érdemi, gyakorlati vagy elméleti hozzájárulást?</li> <li>- A motiváció, a cél és a kutatási kérdés(ek) világosan megfogalmazottak-e?</li> <li>- Az áttekintés során szükséges-e figyelembe venni-e a korábbi szakirodalmi áttekintést és más releváns szakirodalmat?</li> <li>- Világosan megfogalmazott-e az irodalmi áttekintés megközelítése/módszertana?</li> <li>- Ez a legmegfelelőbb megközelítés a kutatási probléma megoldására?</li> <li>- A módszertan és a keresési stratégia világosan és átláthatóan van-e leírva (beleértve a keresési feltételeket, a felhasznált adatbázisokat, valamint az explicit befogadási és kizárási kritériumokat)?</li> </ul>
Vizsgálat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Megfelelő-e a keresési folyamat az ilyen típusú áttekintéshez?</li> <li>- A gyakorlati keresési folyamat pontosan le van írva és ellenőrizve?</li> <li>- Átlátható-e a cikkek felvételének és kizárásának folyamata?</li> <li>- Megfelelő intézkedéseket tettek-e a kutatás minőségének biztosítására?</li> <li>- Megbízható-e, hogy a minta végleges? Megfelelő és összhangban van a kutatás általános céljával?</li> </ul>
Elemzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A cikkekből nyert adatok összhangban vannak-e a kutatás általános céljával?</li> <li>- Pontosan le van-e írva az adatok értelmezésének a folyamata?</li> <li>- Megfelelő intézkedéseket tettek-e a minőségi adatszerzés biztosítására?</li> <li>- Megfelelő-e a választott adatelemzési technika az átfogó kutatáshoz képest?</li> <li>- Az elemzési folyamat megfelelően le van-e írva és átlátható-e?</li> </ul>
Összegzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az áttekintő cikk koherens módon van-e megszerkesztve? Az általános megközelítéshez és a kutatáshoz kapcsolódik-e?</li> <li>- Megfelelően le van-e írva a szakirodalmi áttekintés elvégzésének általános módszere?</li> <li>- A tanulmány megismételhető?</li> <li>- Megfelelő és világos módon számolnak-e be az áttekintés eredményéről?</li> <li>- A cikk a szakirodalmi áttekintés megállapításait világos és egyértelmű formában foglalja össze?</li> <li>- Az eredmények értékes hozzájárulnak-e a témához?</li> <li>- Tartalmaz-e kérdéseket vagy további kutatási irányokat? A tanulmány eredményei áttekintés eredményei felhasználhatók?</li> </ul>

*Forrás: Snyder (2019) alapján saját szerkesztés*

## **EREDMÉNYEK**

### **Példák más kutatásokból, avagy szekunder adatok**

Ezen cikk célja, hogy módszertani szempontból egy konkrét esettanulmányon mutassa be és értékelje a szisztematikus, fókuszált irodalomkutatást, illetve vesse össze azt a tradicionális vagy hagyományos keresési technikákkal. A módszertan elterjedésének és használatának szemléltetésére a gazdaságtanban, a Vezetéstudomány folyóirat ilyen jellegű anyagaiból nyújtunk egy összefoglalást és példákon keresztül mutatjuk be a szisztematikus szakirodalmi elemzésekre hozott megoldásokat, a magyar gazdaságtudományos cikkekben.

A jól dokumentált átfogó szakirodalmfeltárás a magyar kutatói szcénában is egyre többször jelenik meg. A következőkben a menedzsment tudományokra fókuszálva foglaljuk össze azokat a hazai tanulmányokat, amelyekben a szisztematikus irodalmi áttekintés módszerét alkalmazták. A neves hazai szakmai folyóiratban, a Vezetéstudományban 9 olyan cikket találtunk, ahol a szerzők szisztematikus szakirodalmi feldolgozást adtak meg módszertanként.

Ágoston (2022) tanulmányában arra vállalkozik, hogy a csődelőrejelzés nemzetközi szakirodalmában azonosítsa a legjelentősebb módszereket. Három tudományos adatbázis feltárásával (Web of Science, EBSCO Business Source Premier, EBSCO Academic Search Complete) az angol nyelvű tudományos szakcikkek kulcsszavas keresésével, talált 2998 tanulmányt további szűkítésekkel 105 szakirodalmi cikket dolgozott fel, amelyben 313 csődelőrejelző modellt talált, amelyek összehasonlító elemzésével a legmegbízhatóbb modellt tudta azonosítani.

Grozdis (2022) tanulmánya a COVID-19 járvány otthoni munkavégzésre gyakorolt hatásának szisztematikus szakirodalmi áttekintésével foglalkozik. A szisztematikus irodalomelemzés módszerével három adatbázist tárt fel (Web of Science-ben, Science direkt-ben és a Researchgate), amelyekben angol nyelvű folyóiratcikkekre és review-kra fókuszált. Ezek az elmúlt 20 évben jelentek meg. Ezután a legtöbbet hivatkozott cikkeket (Google Scholar alapján) válogatta ki. A

kutatásban PRISMA módszert alkalmazta és dokumentálta. Az adatbáziskereséssel azonosított 9178 szakirodalmat, 54 meghatározó szócikkre szűkítette le.

Pistrucci és Harmat (2022) a szolgáltató robotok fogalmának meghatározására és az alkalmazásuk lehetőségeinek feltárására használták a szisztematikus irodalomkutatást. A szerzők Okoli és Schabram (2015) által ismertetett 8 lépéses módszertant alkalmazták. A Scopus adatbázisban kulcsszavas kereséssel a 2016 és 2020 között megjelent angol nyelvű folyóiratcikkeket szűrték le az üzleti- és társadalomtudományok területére, amely összesen 4962 publikációt eredményezett. Ezt 76 találatra tudták szűkíteni a kutatás fókuszára mentén, az absztraktok áttekintése alapján végül összesen 25 folyóiratcikket elemeztek.

Gelencsér és munkatársai (2022) a munkaerőmegtartás és a jóllét közötti összefüggések nemzetközi kutatási eredményeinek feltárását végezte el a PRISMA modell segítségével, egy sikeres munkaerőmegtartási stratégia kidolgozásának céljából. Két adatbázisban (Google Scholar és a Web of Science) kulcsszavas keresést alkalmazva az elmúlt 20 év folyóiratcikkei között 2947 cikket azonosítottak, amelyek között tudományterületi szűkítéssel 1944 találatot kaptak, majd a primer kutatásokra szűkítve a keresést; végül 58 cikket találtak és tekintettek át. Legvégül összesen 13 cikk került az elemzésük fókuszába.

Katona (2022) vevők bevonásának innovációs eredményekre gyakorolt hatásával foglalkozott és a szisztematikus szakirodalomkutatásához a Tranfield, Denyer és Smart (2003) 3 lépcsős módszerét alkalmazta. A Scopus and Web of Science adatbázisokat használva kulcsszavak segítségével a legrangosabb nemzetközi szakirodalmakban végzett keresést. Ugyanakkor a keresés dokumentációjából a számadatok, a szűkítés lépései nem nyomon követhetők.

Szabó és Aranyóssy (2022) a vállalkozói kedv feltárására alkalmazta a szisztematikus irodalmi áttekintést. Születő vállalkozások témakörében a Scopus adatbázisban kulcsszavas kereséssel összesen 666 különböző cikket találtak. Ezt szűkítették folyóiratcikkekre, a 2000-2020 közötti időszakra és az üzleti és

menedzsmenttudományok területére, amelynek eredményeképpen 257 találatot kaptak. Ebből kiválasztották és kvalitatív módon elemezték a 30 legtöbbet idézett és legrelevánsabb cikket.

Boncz és Szabó (2022) a mesterséges intelligencia (MI) fogalmának és elsősorban munkaerőpiaci hatásainak feltáró jellegű kutatására alkalmazták a szisztematikus szakirodalmi áttekintést. Munkájukhoz Webster és Watson (2002) öt lépéses modelljét alkalmazták. Három adatbázisban (WOS, EBSCO, Google Scholar) kulcsszavas kereséssel és a relevancia figyelembevételével közel 200 szakcikket dolgoztak fel.

Batizi (2023) az egyén karrierútját befolyásoló személyiségtényezők feltárására alkalmazza a szisztematikus szakirodalmi áttekintést. Összesen öt adatbázisban (Business Source Premier, EconLit Fulltext, Science Direct, SpringerLink, Wiley Online Library) keresőszavakkal (personality és career) 3044 szakcikket talált, amit a tudományterületre történő szűkítést követően (közgazdaságtan, menedzsment) 121-re redukált. Ezek között 52 releváns cikk azonosítását követően, végül 43 cikket dolgozott fel az elemzésében.

Li és munkatársai (2023) tanulmánya az önerejükből külföldön elhelyezkedő pályakezdők karrierhez való viszonyát mutatja be a nemzetközi szakirodalmi eredmények alapján. A kutatásban a szerzők a WoSViewer szoftvert alkalmazták, áttekintve a Scopus és a Web of Science adatbázisokban az elmúlt 25 évre vonatkozó szakirodalmat. 621 találatból 81-et minősítettek meghatározó jelentőségűnek. A találatokat tovább szűkítették a menedzsment és üzleti tudományok területén, majd a legrangosabbakat kiemelve végül 22 teljes cikket dolgoztak fel.

A tanulmányok a szisztematikus szakirodalmi áttekintés három módszerét alkalmazzák (PRISMA, Okoli és Schabram féle 8 lépéses módszer, Tranfield és munkatársai 3 lépcsős módszer). Az adatbáziskeresés nyelvi limitációi miatt a szisztematikus irodalmi áttekintések kizárólag angol nyelvű publikációk alapján készültek. A módszerrel a saját kutatási kérdés megválaszolása mellett a korábbi

megközelítések és empirikus kutatások korlátjaira (pl. többnyire egy-egy tényező vizsgálata, a téma szimplifikált megközelítése) is rávilágítanak, sőt kutatási rések azonosítására is láthatunk példákat.

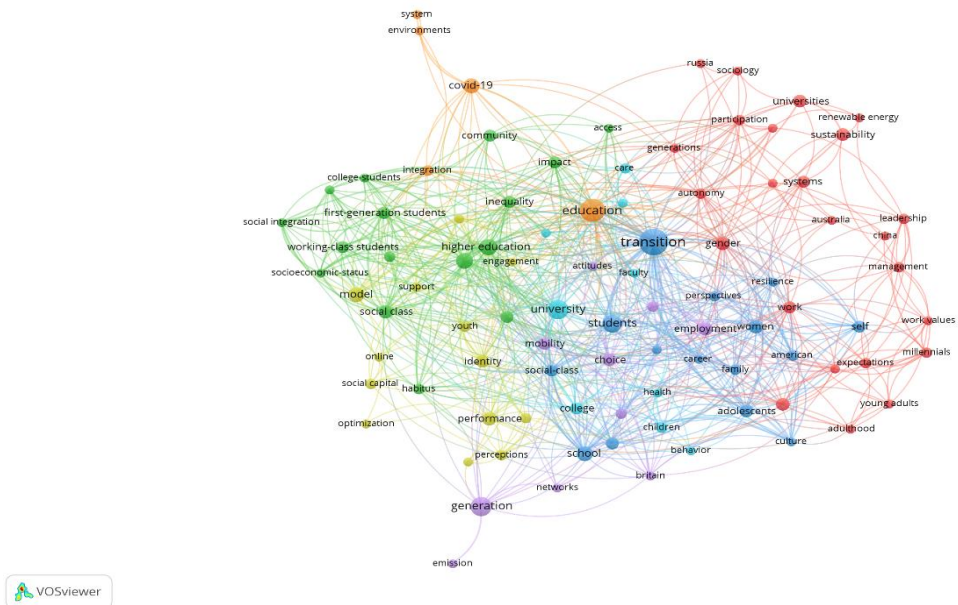
## **Szisztematikus keresés primer kutatásunkban**

### ***Web of Science adatbázis***

A saját primer kutatásunk első lépésében a generation kulcsszóra szűkítettük a teljes adatbázis listáját. A Web of Science Core Collection online indexált adatbázis, a Science Citation Index Expanded (SCIE) - korábbi nevén Science Citation Index - több mint 9200 folyóiratot fed le 178 tudományágból. A lefedettség 1900-tól napjainkig terjed, több mint 53 millió rekorddal.

A generation kulcsszóra a topic vagy téma kategóriában 1 745 344 találat jelent meg. Azért választottuk a topic kategóriát, hogy a hasonló adatbázisokban kapott eredményeket könnyen össze tudjuk hasonlítani. A WOS adatbázisában a topic kategória alatt a keresőmotor a title, abstract, keywords és keywords plus adatmezőkben keres. (A KeyWords Plus® az idézett cikkek címéből automatikusan generált indexkifejezéseket jelenti. A KeyWords Plus kifejezéseknek többször kell megjelenniük az irodalomjegyzékben, és a többszavas kifejezésektől az egyszavas kifejezésekkig vannak rendezve. A KeyWords Plus kiegészíti a hagyományos kulcsszó- vagy címkeresést.) Ezt, illetve ehhez hasonló kategóriát találtunk a Scopus adatbázisában is, ahol title-abstract-keywords mezőnév hármassal utalhatunk a keresési kategóriára.

A WOS adatbázis kategóriáinak tekintetében mindenhol nagyszámú publikáció volt található. 219 ezernél is több az engineering és electrical electronic kategóriában, de minden kategóriában 1500-nál több publikáció jelent meg.



**2. ábra. A találati lista szűkítése. Találatok vizualizációja VosViewer segítségével**  
*Saját szerkesztés*

A következő lépésben a generation and university and work and transition kulcsszó együttesel szűkítettük a találati listát. Ennek eredményeképpen 235 publikációt találtunk az adatbázisban. Ezt a Vosviewer szoftver segítségével elemeztük és vizualizáltuk. A bibliometriai hálózat a kulcsszavak együttállását mutatja be, ahol az egyes kulcsszavak tömörülése klaszterekbe rendeződést eredményez. Ebben a fázisban 7 klaszter volt elkülöníthető, melyből a legnagyobb elemszámú és legtöbb kapcsolattal rendelkező klaszter központi eleme a transition kulcsszó volt (2. ábra).

Ez a kulcsszó minden egyéb klaszterrel kapcsolatban állt, többek között olyan kifejezésekkel mutat együttállást, mint az education, generation, social integration, universities, stb. (3. ábra).



## *Saját szerkesztés*

A tudományos közlemények közel fele az education és a computer science WOS kategóriában jelent meg.

<input type="checkbox"/> Education Educational Research	4	<input type="checkbox"/> Computer Science Interdisciplinary Applications	1	<input type="checkbox"/> International Relations	1
<input type="checkbox"/> Computer Science Information Systems	2	<input type="checkbox"/> Computer Science Software Engineering	1	<input type="checkbox"/> Management	1
<input type="checkbox"/> Industrial Relations Labor	2	<input type="checkbox"/> Computer Science Theory Methods	1	<input type="checkbox"/> Nursing	1
<input type="checkbox"/> Agricultural Engineering	1	<input type="checkbox"/> Education Scientific Disciplines	1	<input type="checkbox"/> Physics Applied	1
<input type="checkbox"/> Computer Science Artificial Intelligence	1	<input type="checkbox"/> Engineering Electrical Electronic	1		

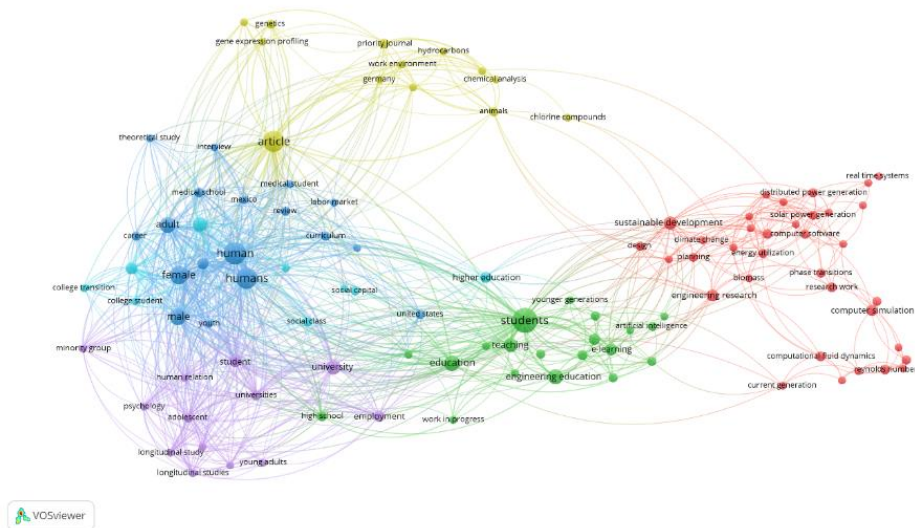
### **5. ábra. Releváns tudományterületek a WOS adatbázisában**

## *Saját szerkesztés*

### ***Scopus adatbázis vizsgálata***

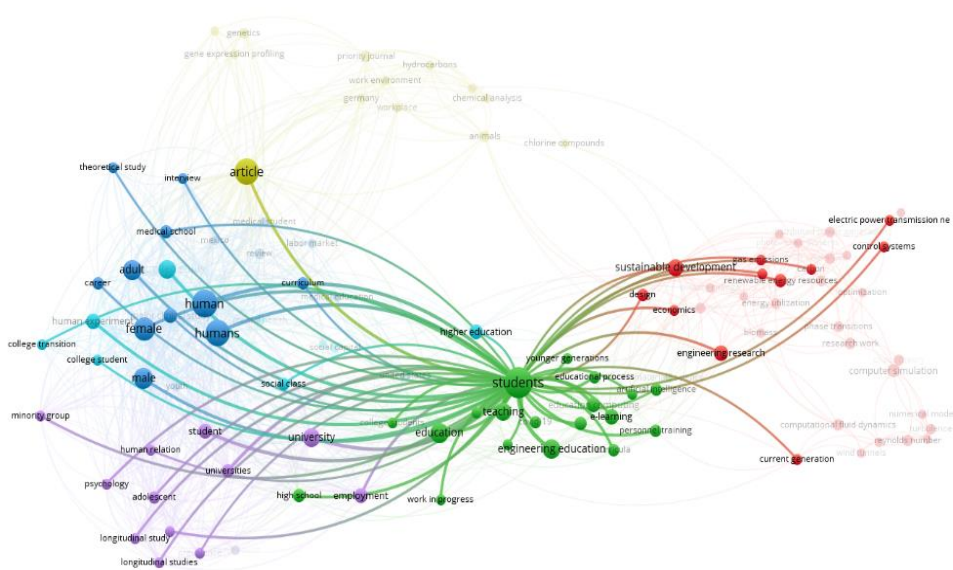
Ugyanezt a módszertant alkalmazva a Scopus adatbázisát is megvizsgáltuk. A Scopus adatbázisa 27 millió dokumentumot tartalmaz.

A generation kulcsszóra a title-abstract-keywords kategóriában 2 246 588 publikációt találtunk. A következő feltétel megadása után, ami a university work and transition kulcsszóhármass volt, a találati eredményünk 248 műre szűkölt le. Ebben a szakaszban 6 klasztert tudtunk elkülöníteni. A legnagyobb elemszámú kapcsolattal rendelkező kulcsszó a student volt, amely minden más klaszterrel is kapcsolatban állt. Az alábbi főbb kifejezések jelentek meg a kapcsolatban: higher education, current generation, university, work in progress (4. ábra).



**6. ábra. Hat klaszter elkülönítése. A találatok vizualizációja VosViewer segítségével**  
*Saját szerkesztés*

A 6 klaszter középponti eleme és leggyakrabban előforduló szava a student volt, amely így a klaszterkapcsolatok központi szereplője lett. Látható, hogy ez a kulcsszó minden klaszterben megjelenik, mint kulcsszó pár, tehát a kutatók a 6 jól elkülöníthető tématerület mindegyikét vizsgálták valamilyen hallgatói, tanulói aspektusból. Ez a klaszter hagyományosan az oktatás témakörével foglalkozik, amire a megjelenő kulcsszavak is rámutatnak. A többi klasztert a humánszociológia, egészségügy, pszichológia, mérnöki tudományok területeként lehet azonosítani. A többi klaszter olyan kulcsszavaival mutat kapcsolatot, mint a human, education, sustainable development vagy a current generation (6. ábra)



**7. ábra. Klaszterkapcsolatok. A találatok vizualizációja VosViewer segítségével**  
*Saját szerkesztés*

Ezt az előre meghatározott időintervallumra szűkítve (2020-2023) újabb jelentős találati eredmény csökkenést érthettünk el. Ezen feltételek mentén már csak 75 releváns művet találtunk. Végző lépésként a covid or pandemic kifejezésekkel próbáltuk tovább szűkíteni a találati listát. Ennek eredményeként a végző eredménylistánk 13, a témában relevánsnak tekintett publikációt talált.

13 document results

TITLE-ABS-KEY( generation ) AND TITLE-ABS-KEY( university AND work AND transition ) AND ( covid OR pandemic ) AND ( LIMIT-TO( PUBYEAR , 2023 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2020 ) )

**8. ábra. Végző eredménylista a Scopus adatbázisában**  
*Saját szerkesztés*

Az itt megjelenő tématerületek közül fele a társadalomtudomány kategóriából került ki. Majdnem ugyanennyi elem került a informatika (computer science) és a műszaki tudományok (engineering) kategóriába.

<input type="checkbox"/> Social Sciences	(6) >
<input type="checkbox"/> Computer Science	(5) >
<input type="checkbox"/> Engineering	(5) >
<input type="checkbox"/> Arts and Humanities	(2) >
<input type="checkbox"/> Business, Management and Accounting	(2) >
<input type="checkbox"/> Mathematics	(2) >
<input type="checkbox"/> Agricultural and Biological Sciences	(1) >
<input type="checkbox"/> Chemical Engineering	(1) >
<input type="checkbox"/> Decision Sciences	(1) >
<input type="checkbox"/> Economics, Econometrics and Finance	(1) >

### 9. ábra. Releváns tudományterületek a Scopus adatbázisában

*Saját szerkesztés*

A két adatbázisban tehát összesen 26 releváns cikket találtunk. A két adatbázis eredménylistájának átvizsgálása után megállapítottuk, hogy 6 cikk megegyezik a 2 különböző adatbázisból azonos lépésekben lekérdezett publikációs listában. Ha ezeket a duplikációkat megszüntetjük, a végső eredménylistánk 20 releváns irodalmat tartalmaz.

### 4. táblázat. A találatok összegzése

	WOS	scopus	szumma
generation	1745344	2246588	3991932
generation; university and work and transition	235	248	483
megjelenés éve	99	75	174
covid or pandemic	13	13	26
duplikációmentes			20

*Saját szerkesztés*

### ***További adatbázisok***

Végül négy további ismert adatbázist vizsgáltunk meg (1) Sage (2) Jstor (3) APA (4) Science Direct. Itt is folytattuk a fent említett lépéseket (azzal a különbséggel, hogy itt az összes tartalmat átnéztük, nem csak a kulcsszavakat vagy az absztraktokat), és a találatok számát a következő táblázatban foglaltuk össze:

## 5. táblázat. A keresések összegzése más adatbázisokból

Kereső kifejezések	Sage	Jstor	APA	Science Direct
generation	64029	1731443	2345	3315646
generation; university and work and transition		26525	355	479178
Year (2020 után)	12080	2342		163818
covid or pandemic	3061	996	18	11074

*Forrás:* Saját szerkesztés

Az interdiszciplináris téma miatt nemcsak az üzleti vagy gazdasági szempontból releváns célokat, hanem a pszichológia és a szociológia területekkel való multidiszciplináris kapcsolatokat is figyelembe kell venni, így az APA adatbázisból származó találatok döntő fontosságúak lehetnek.

Az alábbi megjegyzéseket fontos megemlítenünk: a Sage kezeli a Journal of Career Development című folyóiratot, amelyet mindenképpen érdemes tanulmányozni. A JSTOR nem ad doi számokat (így a későbbiekben nehéz kezelni hivatkozásokat a Zoteróban). A JSTOR-ban P. Aronson úgy tűnik, hogy aktív népszerű tudományos tevékenységet folytat a témával kapcsolatban. Az APA-hoz és a Sage-hez csak korlátozottan férhetünk hozzá, mert itt számunkra csak absztraktok álltak rendelkezésre. Az APA megállapításai az "első és második generáció", valamint az "ötletgenerálás" magas előfordulását mutatták. Miután eltávolítottuk a generáció kifejezést a keresési tételekből, az egyetemről a munkába való átmenet és „a bezártság pszichológiai hatása” kapcsolódó témák bukkantak fel. Látható, hogy a Science Direct adatbázis, melyet az Elsevier Kiadó gondoz, jelentős eredményeket hozott, így itt további szűréseket végeztünk. Terület szűrésre az üzlet és menedzsment (Business and Management) tudományterületekre fókuszálva az alábbi megoszlást tapasztaltuk: a társadalomtudományok (social science) területére esett 2076 db anyag, az üzlet, menedzsment és számvitel (Business, Management and Accounting) 948 darab cikk, a pszichológia (Psychology) szakterületen 587 találat. Kifejezetten a lezárt generáció (lockdown

generation) keresőkifejezés használata is nagyszámú találatot eredményezett 6690, ha a szókapcsolatot rögzítettük („lockdown generation”) akkor ez a szám csupán 6 találatra csökkent, ebből a releváns területekhez 3 darab köthető. Érdekességként felhívnanék a figyelmet a megfelelő kereső kifejezések használatára, például a "generation" AND "university" to "work" AND "transition" AND (covid OR pandemic) career keresésre, a végén a karrier szóval 1439 cikk maradt; ebből a releváns területekhez (Social Science, Business and Management, Psychology és Economics kategória) 603 találat sorolódott. Valamint ennél a kiadónál jelenik meg a Journal of Vocational Behavior folyóirat, melyből számos anyag köthető a mi kutatásunkhoz. Végezetül, a Science Directből 17 cikk, Jstorból összesen 2, a Sage-ből 9, az APA-ból 1 tanulmány (teljes cikk) került letöltésre és a Zotero gyűjteménybe.

### ***Korábbi kutatások találatai***

A fókuszált irodalomgyűjtés előtt néhány célzott lépést is tettünk korábban. Ez a PRISMA modellben, mint korábbi tanulmányok (previous studies) azonosítható. A téma hagyományos módon történő feltárása érdekében olyan fogalmakat és szakirodalmakat kerestünk, amelyeken keresztül a 'lockdown generation' témához közelíthetünk. Ennek megfelelően a pszichológiai relevanciákra is összpontosítva, a következő lényeges fogalmakat azonosítottuk: életciklus, karrierfázisok, életszakaszok, fenntartható karrier, karrierátmenet (mind 1-1 cikk találatot adott). A kutatásunk szempontjából a célcsoportunk lehatárolásában az iskolából a munkába való átmenet (school to work transition, STWT) fogalmát azonosítottuk, amellyel kapcsolatban összesen 10 elméleti cikket emeltünk ki, továbbá foglalkoztunk az átmenet intézményi hatásaival (1 cikk) és befolyásoló tényezőivel (3 cikk) is. A karrier sokk és a Covid-19 közötti kölcsönhatás egyéni és kontextuális tényezőire vonatkozóan további 13 tanulmányt azonosítottunk. Azt is megállapítottuk, hogy a témában előljáró kutatásokban Jos Akkermans neve emelkedik ki, és a Journal of Vocational Behavior című folyóirat tűnik

meghatározónak. Ezenkívül volt egy speciális gyűjteményünk a Covid-19 időszakából, melybe az akkori, másodlagos statisztikai riportokat és többnyire nem lektorált előzetes eredményeket mentettük.

### **Mesterséges intelligencia találatai**

A ChatGPT-t (openai.com) a lockdown generációról, és arról, hogy létezik-e ez a téma, definícióként a következőket adta meg: "A lockdown generáció olyan fiatalokra utal, akik gyermek- vagy tinédzserkoruk jelentős részét COVID-19 lezárások, távolságtartó intézkedések és távoktatás alatt töltötték. Az egyéneknek ez a csoportja a világjárvány idején távoktatást, korlátozott társadalmi interakciókat és megnövekedett képernyőidőt tapasztalhatott". Ez a meghatározás közel áll a mi elvárásainkhoz, kivéve, hogy a korosztály és a csoportot vagy szubpopulációt formáló jellemző eltérő. Már a kutatásunk kezdetén kizártuk a fiatalabb generációt, és az ILO javaslatához igazodva az egyetemről a munkaerőpiacra való átmenetre fókuszáltunk. A jellemzés során a rendszer ezt a generációt digitális bennszülöttként, alkalmazkodóként, rugalmas és stresszes (egyidejűleg), társadalmilag elszigeteltként és kreatívként jellemezte. Amikor azonban a tudományos publikációk javaslataira kértük, az AI rendszer teljesen válaszolt erre a kérdésre, először is újságírókat vagy szépirodalmi írókat azonosított, mint a téma tudományos kutatóit, másodszor pedig a javasolt címek egyike sem igazodott sem a szerzőkhöz, sem a megjelenés helyéhez (folyóirat) vagy idejéhez.

Here are some scholarly papers about the lockdown generation and its impact:

1. "Young People's Mental Health during the COVID-19 Pandemic" by Maria Loades et al. published in *The Lancet Child & Adolescent Health* (2020). The paper explores the impact of the pandemic on the mental health of young people, including the effects of lockdown, social isolation, and disrupted routines.
2. "The Impact of COVID-19 Lockdown on Child and Adolescent Mental Health: A Systematic Review" by Shivani Sharma et al. published in *Psychiatry Research* (2021). This paper reviews the existing research on the impact of lockdown on child and adolescent mental health and identifies the key factors that contribute to mental health outcomes.
3. "Impact of COVID-19 on the Mental Health of Children and Adolescents" by Rachel Kirschner et al. published in *Current Psychiatry Reports* (2021). The paper reviews the current understanding of the impact of COVID-19 on the mental health of children and adolescents, including the impact of lockdowns, remote learning, and social isolation.
4. "The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence" by Samantha Brooks et al. published in *The Lancet* (2020). Although not focused specifically on young people, this paper reviews the psychological impact of quarantine and isolation measures, which are relevant to the lockdown generation.
5. "COVID-19 and the Mental Health of Children and Adolescents: The Role of Parental Mental Health and Parenting Practices" by Rachel Thompson et al. published in *European Child & Adolescent Psychiatry* (2021). The paper examines the impact of the pandemic on the mental health of children and adolescents, including the role of parental mental health and parenting practices during lockdown.

## 10. ábra. ChatGPT által javasolt szakirodalmi ajánlások a témában

*Saját szerkesztés*

### KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Ezen kutatás során szerzett tapasztalataink alapján az alábbi megállapításokat tehetjük: a tradicionális szakirodalmi keresés többnyire téma vezérelt, ami egyfelől már a keresés folyamatában segíti a feldolgozást is, ugyanakkor fókusza szűkebb. Ezt a tradicionális vagy narratív elemzést kiegészítve a szisztematikus vagy rendszerezett kereséssel szélesebb merítésből dolgozhatunk, főként nemzetközi irodalomból. Azonban, ha ezt a módszert preferáljuk, nagyon fontos megfontolni, hogy a kezdő keresési feltételek, mint a keresőszavak, illetve az adatbázis megválasztása nagy mértékben meghatározzák az eredményeket. A kapott keresés szövegbányászattal könnyen vizualizálható. Ugyanakkor a kapott keresések gyűjteménye csakis megfelelő értő olvasással dolgozható fel megfelelően.

Tapasztalataink szerint a szisztematikus irodalomgyűjtés két legfontosabb sarokpontja: (1) a megfelelően meghatározott keresőkifejezések használata, mindezek átgondolt szűrőfeltételekkel való keretezése és (2) a minél szélesebb merítés, ez elérhető a lehető legtöbb tudományos adatbázis bevonásával. Például az első körben a Scopus és WOS adatbázisokban kerestünk, azonban a téma egyik legjelentősebb folyóirata az Elsevier kiadó gondozásában jelenik meg, így a Science Direct adatbázisban kapott hasznos és értékes találatok száma az adatbázis bevonásával jelentősen megnőtt.

Habár a szisztematikus szakirodalmi keresés egyre népszerűbb, és sok lépésben automatizált, de ez még mindig ellenállást okozhat a tradicionális szakirodalmi áttekintést pártolók körében. Ahogyan O'Connor és szerzőtársai (2019) is kiemelik az automatikus keresésbe vetett bizalom hiánya abból táplálkozik, hogy túlzott hangsúlyt kap a beállítások programozása, technikai megoldása, ezáltal elveszik a valódi fókusza ennek a módszernek. Ráadásul, ezek a módszerek nem vagy kevésbé kompatibilisek a hagyományos, eddig alkalmazott munkafolyamatokkal. Jóllehet több tucat bizonyíték van arra, hogy az automatizálási eszközök nem rosszabbak vagy jobbak a jelenlegi gyakorlatnál, az automatizálás a szisztematikus felülvizsgálati folyamatba való integrálása továbbra is jelentős kihívást jelent.

Az AI rendszerek tudományos munkákban való felhasználása kapcsán mi is számos problémába ütköztünk. Egyetértünk Salvagno és szerzőtársaival (2023), egy AI chatbot, mint a ChatGPT, hasznos eszköznek tűnik, de nem helyettesítheti az emberi ítélőképességet és kritikai gondolkodást. A probléma forrása a gépi tanulási (ML) algoritmusok, például az NLP (természetes nyelvi feldolgozás) módszertanából ered, amelynek során több, általában rossz minőségű cikket találunk, mint amennyi valódi kritikus gondolkodású olvasónk lesz (Dwivedi et al., 2023). Így az AI által generált esszék forrásai rossz minőségű cikkeket idéznek. Mindez összességében plágiumhoz és a félretájékoztatás terjedéséhez vezethet, ezért óvatosan kell bánnunk még ezekkel a technikai megoldásokkal.



lépéseit. Ennek folyamatáról és eredményeiről egy következő tanulmányunkban számolunk be.

*A tanulmány a BGE Felsőoktatás Jövője Kiválósági Központ (FHERC)*

*Tudásközpontjának égisze alatt jött létre.*

## **IRODALOMJEGYZÉK**

1. Ágoston, N., 2022. Külföldi csődelőrejelző módszerek szisztematikus irodalomlemezése. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.01.06>
2. Aranyossy, M., & Szabó, K., 2022. Nascent entrepreneurship : A bibliometric analysis and systematic literature review. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.11.03>
3. Babbie, E., 1989. *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Negyedik kiadás. Balassi Kiadó, Budapest
4. Batizi, D., 2023. A karrierút és a személyiségjegyek kapcsolata : Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.04.02>
5. Biswas, S., 2023. *Role of Chat GPT in Education* (February 25, 2023). [online] Elérhető: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4369981> (2023. 05. 23.)
6. BMJ, 2021. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
7. Boncz, B. & Szabó, R.Z., 2022. A mesterséges intelligencia munkaerő-piaci hatásai Hogyan készülünk fel? *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.02.06>
8. Cotton, D.R.E. Cotton, P.A. Shipway, J.R., 2023. Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT, *Innovations in Education and Teaching International*, <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148>
9. Dwivedi, Y.K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E.L., Jeyaraj, A., Kar, A.K., Baabdullah, A.M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M.A., Al-Busaidi, A.S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D. & Wright, R., 2023. "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative

- conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
10. Gelencsér, M., Végyvári, B. & Szabó-Szentgróti, G., 2022. A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.06.04>
  11. Green, C.D., Feinerer, I., Burman, J.T., 2015. Searching for the structure of early American psychology: Networking Psychological Review, 1894–1908. *History of Psychology*, 18(1), 15–31. <https://doi.org/10.1037/a0038406>
  12. Grozdics, A.T., 2022. A home office megítélésének és a pandémia hatásának vizsgálata a szisztematikus irodalomelemzés módszerével. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.10.02>
  13. Hosseini, M. Rasmussen, L.M. & Resnik, D.B., 2023. Using AI to write scholarly publications, *Accountability in Research*. [online] <https://doi.org/10.1080/08989621.2023.2168535>
  14. ILO, 2020. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Fourth edition. 27 May 2020.
  15. ILO Monitor, 2020. Youth COVID-19: Impacts on jobs, education, rights and mental well-being. 2020. April. 7
  16. Kamarási, V. & Mogyorósy, G., 2015. Systematic surveys of literature – importance and methodology. Support in diagnostics and therapy. *Orvosi Hetilap*, 156(38), 1523–1531.
  17. Katona, D., 2022. Customer Involvement. A Systematic Literature Review of the Definition, Measurement, and Innovation Outcomes. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.05.05>
  18. Kuhn, S.T., 1984. *A tudományos forradalmak szerkezete*. Budapest, Gondolat Könyvkiadó
  19. Li, X., Primecz, H., & Paget, A., 2023. Understanding the early career self-initiated expatriation. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.05.02>
  20. Lund, B., & Wang, T., 2023. Chatting about ChatGPT: how may AI and GPT impact academia and libraries? *Library Hi Tech News*; Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/lhtn-01-2023-0009>
  21. Matthews, B. & Ross, L., 2010. *Research methods. A practical guide for the social sciences*. Pearson Education Limited, England
  22. Munn, Z., Peters, M.D.J., Stern, C., Tufănaru, C., McArthur, A. & Aromataris, E., 2018. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*; Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
  23. O'Connor, A.M., Tsafnat, G., Thomas, J., Glasziou, P., Gilbert, S.B. & Hutton, B., 2019. A question of trust: can we build an evidence base to gain trust in systematic

- review automation technologies? *Systematic Reviews*; Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1186/s13643-019-1062-0>
24. Okoli, Ch. & Schabram, K., 2010. A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
  25. Page M.J., McKenzie, J.E., 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., McGuinness, L.A., Stewart, L.A., Thomas, J., Tricco, A.C., Welch, V.A., Whiting, P. & Moher, D., 2021. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. 2021 Mar 29;372:n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
  26. Pistruí, B. & Harmat, V., 2022. A szolgáltató robotok definiálása és alkalmazási lehetőségei az üzleti szervezetekben. Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*; Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.01.05>
  27. Rudolph CW. Zacher H., 2020. The COVID-19 Generation: A Cautionary Note. *Work Aging Retire*. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa009>
  28. Salvagno, M., Taccone, F.S., & Gerli, A.G. 2023. Can artificial intelligence help for scientific writing? *Critical Care; BioMed Central*. <https://doi.org/10.1186/s13054-023-04380-2>
  29. Snyder, H., 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, Volume 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
  30. Szabó, K., 2002. *Kommunikáció felsőfokon*. Kossuth Kiadó, Budapest.
  31. Szokolszky, Á., 2004. *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Tankönyvek, Budapest.
  32. Tranfield, D., Denyerű, D. & Smart, P., 2003. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
  33. Van Eck, N. J., Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. Measuring scholarly impact: Methods and practice, 285-320. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169752113>
  34. Van Eck, N.J. & Waltman, L., 2011. Text mining and visualization using VosViewer. *ISSI Newsletter*, 7(3), 50-54. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1109.2058>
  35. Webster, J. & Watson, R.T., 2002. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23. <https://doi.org/10.1.1.104.6570>.

**ÚJ KIHÍVÁSOK ELŐTT: A MESTERSÉGES ÉRTELEM ÉS AZ  
EGYETEMI OKTATÁS**

**NEW CHALLENGES AHEAD: ARTIFICIAL INTELLIGENCE  
AND UNIVERSITY EDUCATION**

**KOVÁCS Árpád Endre – PETŐ István**

**Kulcsszavak:** *Mesterséges Intelligencia; ChatGPT, felsőoktatás, OpenAI*

**Keywords:** *Artificial Intelligence, ChatGPT, higher education, OpenAI*

**JEL kód:** I23, O33, O36

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.02>

## ABSZTRAKT

*Exponenciális fejlődés figyelhető meg a Mesterséges Intelligencia (MI) területén. Hétről hétre jelennek meg új eredmények, alkalmazási területek, amelyekre a társadalom – ezen belül a felsőoktatás – nincs felkészülve.*

*Az egyetemek is keresik az utat. Vannak, akik az MI használatát korlátozni, tiltani próbálják, mások tanácstalanok, de sokan igyekeznek valamilyen legális felhasználási módot találni a hallgatókat is foglalkoztató jelenség oktatásban, kutatásban történő felhasználására. Az MI alkalmazása felvet több etikai, oktatás-módszertani, forráskezelési kérdést, amelyekre még nem rendelkezünk egyértelmű válaszokkal.*

*Ebben a cikkben az MI szerepét vizsgáljuk az egyetemi oktatásban, azokat az előnyöket és hátrányokat, amelyeket ez az új technológia jelenthet az oktatás terén. Elsőként az utóbbi hónapok szakirodalomban megjelent elemzései alapján az egyetemi oktatás és az MI különböző aspektusait tekintjük át, majd az első saját oktatási tapasztalatainkból és hallgatói véleményekből levonható következtetéseket mutatjuk be. Vizsgáljuk e technológia használhatóságát a szakirodalmi források feltárásában, végül az elmúlt évek vizsgateszt-megoldásainak elemzésével összevetjük a hallgatóink és az MI teljesítményét saját szakterületünkön.*

*Következtéseinkben az oktatók felelősségével kapcsolatos kérdésekben is állást foglalunk és javaslatokat teszünk a gépi intelligencia Mesterséges Értelmeiként (MÉ) történő használatára, érintve azok etikai és technikai-technológiai vonatkozásait is.*

*Cikkünkben tudatosan használjuk a Mesterséges Értelme kifejezést a gépi- vagy mesterséges intelligencia megnevezés helyet, ezzel fel kívánjuk hívni a figyelmet a kapott válaszok eredmények fokozott ellenőrzésének szükségességére, mivel sok esetben kapunk jól hangzó, igaznak tűnő válaszokat, amelynek utána nézve kiderül, hogy hamis állítások.*

*Eredményeink kapcsán látjuk a gyors fejlődés miatti korlátozott érvényesség kritikáját, de lépéskényszerben vagyunk, foglalkoznunk kell a jelenséggel, mert e nélkül a fejlődés átlép bennünket és válaszok nélkül visszafordíthatatlanul elavulhat a képzési rendszerünk.*

## ABSTRACT

*There has been exponential progress in the field of Artificial Intelligence (AI). Every week, new results and applications are emerging for which society, including higher education, is not prepared.*

*Universities are also looking for ways forward. Some are trying to restrict or ban the use of AI, others are at a loss, but many are trying to find some legal ways of using this phenomenon, which is also of concern to students, in education and research. The use of AI raises a number of ethical, educational and resource management questions, for which we do not yet have clear answers.*

*In this article, we examine the role of AI in university education, the advantages and disadvantages that this new technology can bring to the field of education. First, we review the various aspects of university education and AI, based on analyses published in the literature in recent months, and then we present the conclusions drawn from our own first teaching experiences and student opinions. We examine the usefulness of this technology in exploring literature sources, and finally we compare the performance of our students and AI in our own field by analysing exam solutions from recent years.*

*In our conclusions, we also address issues related to the responsibility of educators and make suggestions for the use of machine intelligence as Artificial Reason (Reasoning), touching on its ethical and techno-technological aspects.*

*In our article we purposely use the term Artificial Reasoning in place of the term machine or artificial intelligence to draw attention to the need for a more rigorous checking of the results of the answers we receive, since in many cases we get seemingly correct answers, which then turn out to be false.*

*In the context of our results, we see the criticism of limited validity due to rapid progress, but we are in a state of urgency to address this phenomenon, because without it, progress will overtake us and without answers, our training systems may become irreversibly obsolete.*

## BEVEZETÉS

A mesterséges intelligencia (MI) fejlődése az elmúlt évtizedekben lenyűgöző mértékű volt, és számos területen forradalmi változásokat hozott. Alkalmazása az oktatásban sem maradhatott el, így egyre több egyetem tervezi, vagy éppen most vezeti be a MI-alapú oktatási módszereket és technológiákat (Adams Becker, et al., 2017) (Crompton & Burke, 2023). Ez a technológia folyamatosan növekvő szerepére való tekintettel helyet kapott az oktatási szakpolitika kialakításában, így az Európai Unió Digitális oktatási cselekvési tervének 8. intézkedésében is (*Az európai digitális kompetenciakeret frissítése a mesterséges intelligenciával és az adatokkal kapcsolatos készségek bevonásával*) (Vuorikari, et al., 2022).

Kutatásunkban különbséget teszünk a *Mesterséges Intelligencia* (MI) és a *Mesterséges Értelem* (MÉ) fogalma között. Úgy érezzük, hogy lényeges különbség van a közvetlen emberi jelenléttel és gépi közreműködéssel támogatott értelmezés, amely figyelembe veheti az érzelmeken, asszociációkon, megérzéseken, próbálkozásokon, tévedések utáni korrekciókon alapuló humán tényezőket és a programokra, szimulációkra, statisztikai gyakoriságokra, valószínűség számításra, hatalmas adatbázisokra támaszkodó – mesterségesnek mondott – „*gépi intelligencia*” (MI) között (Pokol, 2017).

Az átjárás a MI és a MÉ között nem egyértelmű, hiszen a kényelem, az idő- és figyelemhiány arra ösztönzi a felhasználókat, hogy különösebb kritika, ellenőrzés nélkül fogadják el a programok által nyújtott eredményeket, amelyek az első pillantásra egészen használhatónak tűnnek. Az állítások mélyére ásva viszont kiderülnek a hibák és pontatlanságok. Tudatában kell lennünk annak, hogy a gépi intelligencia igen sok esetben hallucinál vagy egyszerűbben szólva meglehetősen magabiztossággal valótlanságot állít (Portfolio, 2023).

A mesterséges intelligencia Mesterséges Értelmként történő használata sajátos felhasználói magatartást feltételez, amelyben a kreatív és egyben kritikus humán oldal alkalmazza a gyors adatfeldolgozásra alkalmas technikai hátteret. Ezzel a felhasználási móddal megelőzhetőek azok az inkorrekt jelenségek (MI által generált

esszék leadása saját munkaként, MI által generált tudományos közlemények, online dolgozatok MI által történő megoldása stb.) amelyek elsőként megjelentek az egyetemi polgárok életében.

A korrekt módon Mesterséges Értelme-ként alkalmazott MI megjelenése az egyetemi oktatásban – főként gyors fejlődése révén – eddig nem látott új kihívások elé állítja, mind az oktatókat, mind a hallgatókat.

Az oktatók szempontjából a MÉ bevezetése új oktatás-módszertani készségek elsajátítását és megismerését igényli. Meg kell érteniük a MÉ alapjául szolgáló MI működését és alkalmazási területeit, hogy hatékonyan használhassák az oktatás során. Emellett új módszereket kell kifejleszteniük a MÉ tananyaghoz való alkalmazáshoz, amelyek kihasználják a módszer által nyújtott lehetőségeket. Ez a változás jelentős időt és energiát igényelhet az oktatóktól, akiknek át kell alakítaniuk tanterveiket és oktatási stratégiáikat is annak érdekében, hogy a MÉ-mel kompatibilis oktatási környezetet teremtsenek.

Ugyanakkor a hallgatók számára is sok új kihívást jelent a MÉ megjelenése az egyetemeken, újabb elemeként jelenik meg a már így is igen sokrétű digitális kompetenciáknak. Bár a hallgatók már fiatal korukban találkoznak digitális eszközökkel, a hatékony, szakszerű, tudatos technológiahasználatban komoly hiányosságok tapasztalhatók (Kovács, 2021) (Kovács, et al., 2021) (Tick, 2018). A MÉ-alapú tanítási módszerek sok előnyt hozhatnak számukra, például testreszabott tanulási módszereket és azonnali visszajelzést leadott feladataikra, dolgozataikra. Azonban a hallgatóknak alkalmazkodniuk kell a MÉ által vezérelt tanulási folyamatokhoz, és meg kell érteniük, hogyan használhatják ki az MÉ adta lehetőségeket a saját tanulmányaik elősegítésére. Az MÉ használata megváltoztathatja az oktatás dinamikáját. Az egyetemi képzések súlypontja a kreatív projektmunkákra fog áthelyeződni, ahol a hallgatók kisebb csoportokban közösen, egyedi projekt terméket hoznak létre. Emellett az MÉ-alapú értékelési rendszerek és az automatizált visszajelzések bizonytalanságot is okozhatnak a hallgatók számára, akiknek meg kell

tanulniuk kezelni ezeket a kihívásokat és meg kell bízniuk a MÉ-alapú rendszerekben.

## **SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A kaliforniai székhelyű OpenAI mesterséges intelligenciák fejlesztésével foglalkozó kutatóintézet 2020 novemberében tette szabadon elérhetővé ChatGPT névre hallgató csevegő-robotját (chatbot), mely óriási népszerűsége tett szert a felhasználók között, két hónap alatt elérte a 100 milliós felhasználószámot, amivel a leggyorsabban növekvő alkalmazássá vált (Hu, 2023).

Ez a siker nem a semmiből jött, az alkalmazás háttérében a már évek óta fejlesztett Generative Pre-trained Transformer (GPT) nagy nyelvi modell (Large Language Model – LLM) állt, mely alkalmas volt arra, hogy az emberi szövegalkotáshoz nagyon hasonló tartalmat állítson elő igen hatékonyan. Az OpenAI 2019 elején jelentette be a GPT-2 nyelvi modellt, mely mintegy 1,5 milliárd paraméterrel dolgozik, tanításához kb. 10 milliárd lexikai elemből (tokenből) álló szövegtörzset használtak. Utódja, a GPT-3 LLM 2020 júniusában jelent meg és méretét tekintve több mint százszorosa volt a GPT-2-nek (175 milliárd paraméter), tanításához 499 milliárd tokent használtak (Dale, 2021). Maga a ChatGPT a GPT-3 modell egy továbbfejlesztett változatához biztosít felhasználói felületet, melyre GPT-3.5 néven hivatkoznak (OpenAI, 2022). (Természetesen nem kizárólag az OpenAI fejleszt LLM-megoldásokat, lásd (Ray, 2023) összegző munkáját.)

A GPT-3 modell és utódjai jelentős visszhangot váltottak ki a hír- és szakportálokon (Dale, 2021), cikkek sora született arról, hogy a „Mesterséges Intelligencia” hogyan befolyásolja majd a munkaerőpiacot (Eloundou, et al., 2023) (Felten, et al., 2023). Ennek megfelelően számos tanulmány foglalkozik azzal, hogy ez a technológia milyen hatást gyakorol az oktatás és a kutatás, illetve a tudományos publikálás területére (Grimaldi & Ehrler, 2023) (Zimmerman, 2023), milyen felhasználási területek azok, ahol jelentős támogatást tud nyújtani és melyek azok, ahol korlátozni kell a használatát (amennyiben ez egyáltalán lehetséges).

A GPT-3 modell megjelenése óta eltelt alig néhány évben az oktatás területén is született jónéhány olyan publikáció, mely az alkalmazás lehetőségeit, veszélyeit igyekezett feltárni. Ezeket gyűjtötte össze pl. (Lo, 2023) munkája, melyből kiderül, hogy a LLM-megoldásokat az oktatók és a tanulók/hallgatók is számos területen tudják alkalmazni.

*Oktatók számára hasznos funkciók:*

- Oktatási anyagok (természetes nyelvi szöveg, programkód), feladatok előállítása
- Többnyelvű tartalom létrehozása
- Feladatok (elsősorban esszék) értékelése

*Tanúk/hallgatók számára hasznos funkciók:*

- Válaszkeresés a felmerülő kérdésekre – a hagyományos webes keresés alternatívájaként
- Nagyobb szöveg kivonatolása, összegzése
- Első vázlat előállítása, amelyet aztán hagyományos eszközökkel továbbfejleszt
- Visszacsatolás, magyarázat biztosítása pl. egy feladatra adott tanulói válaszokhoz

Azonban nem csak lehetőségeket, hanem veszélyeket is hordoz magában a Chat-GPT megjelenése az oktatás területén. Ezek egyrészt abból fakadnak, hogy az alkalmazás kizárólag a tanítására használt szöveg alapján alkothat tartalmat, így a friss (jelenleg 2021 utáni) történésekről nincs „tudomása” (Ray, 2023). Ugyanígy problémát okozhat, hogy az alkalmazás „elfogult” valamilyen, pl. demográfiai, kulturális, nyelvi, ideológiai szempontból. Ezt okozhatják a tanításra használt szöveg struktúrája mellett a modell egyes működési jellegzetességei is (Ferrara, 2023). Szintén káros jelenség, amikor a chatbot hihetőnek tűnő, de valójában hamis tartalmat generál, vagyis „hallucinál” (Alkaissi & McFarlane, 2023).

A másik nagy problémakört az jelenti, ha a tanulók/hallgatók tisztességtelen módon használják az eszközt. Ennek kézenfekvő esete, ha a feladatként kapott esszét a ChatGPT-vel készítik el (Bašić, et al., 2023) Emellett több olyan vizsgálatot is megemlíthetünk, amellyel azt térképezték fel a szerzők, hogy a különféle tudományterületeken különféle formában megvalósuló számonkéréseken hogyan teljesít a ChatGPT. Néhány példa erre:

- Kémiavizsga, amelyen rövid szöveges választ vártak a kérdésekre. A grafikus információkat tartalmazó kérdéseket a GPT-3.5 modell még nem tudja feldolgozni, emellett bizonyos kérdéstípusokra (pl. ismeretek alkalmazása) jellemzően helytelen válaszok születtek (Fergus, et al., 2023).
- Jogi szakvizsga többszörös választásos kérdésekből álló kérdéssorát ugyan nem teljesítette a GPT-3.5 modell, de két témakörben elérte a megfelelő szintet és a szerzők várakozásait meghaladta az eredmény (Bommarito & Katz, 2022).

A tudományos kutatás, publikálás területén is alapvető kérdés, hogy milyen területeken számíthatunk hatékony segítségre a ChatGPT-hez hasonló alkalmazásoktól, valamint, hogy ezek közül mi tekinthető etikusnak. Ezt a problémát feszegetve már 2021-ben született olyan cikk, melyet teljes egészében a GPT-3 modell segítségével írtak, a szerzők között is föltüntetve azt (Alarie, et al., 2021). Számos kiadó módosította már az irányelveit olyan értelemben, hogy a LLM-típusú eszközök nem tekinthetők a mű szerzőinek, valamint használatuk esetén a „Módszertan” fejezetben a tényleges szerzőknek be kell mutatni azt (Rahman, et al., 2023) (Zimmerman, 2023) (Peres, et al., 2023).

Egy cikk megalkotásának minden fázisában felvetődhet, hogy a szerzők igénybe veszik valamilyen LLM-alkalmazás segítségét. Több olyan publikáció született már, amely ezt a területet vizsgálta (Dowling & Lucey, 2023) (Rahman, et al., 2023). Kutatásuk alapján megállapították, hogy a ChatGPT alkalmas arra, hogy a kutatási kérdések megfogalmazásában, a Bevezetés fejezet kialakításában (célkitűzés, a téma jelentősége, újszerűsége stb.) nagy segítséget nyújtson a szerzőknek.

A chatbot által generált szakirodalmi áttekintés és a vizsgálati módszertan is használhatónak bizonyult, azonban ezek a szövegrészek jelentős átdolgozást igényeltek. A szerzők ezt annak tudják be, hogy az alkalmazás nem tudja kellőképpen figyelembe venni a kutatási folyamat egyes fázisai (kutatási kérdések – szakirodalmi áttekintés – módszertan) közötti belső összefüggéseket (Dowling & Lucey, 2023).

Emellett több szerző is megállapította, hogy a ChatGPT hajlamos lehet forráshivatkozások „hamisítására” (Ivanov & Soliman, 2023) (Rahman, et al., 2023). Ezt a szempontot a saját elemzéseink között mi is megvizsgáltuk.

## **KUTATÁSMÓDSZERTAN**

Cikkünk keretében három független vizsgálatot végeztünk el, melyekkel azt jártuk körbe, hogy a hallgatók tanulmányaik egyes feladataihoz várhatóan milyen eredményességgel használhatják a mesterséges intelligenciát (a ChatGPT-t), illetve milyen ismeretekkel rendelkeznek, hogyan állnak hozzá ehhez a technológiához. Munkánk során minden esetben a ChatGPT regisztráció után publikusan elérhető változatát (<https://chat.openai.com>) vettük igénybe, amely az OpenAI GPT-3.5 modelljét használja (OpenAI, 2022).

Vizsgálataink a következők voltak:

1. Online teszt megoldása az elearning rendszerben. Bár az OpenAI lehetővé teszi a GPT-modellek API<sup>1</sup>-n keresztül történő elérését is, mi az egyszerűbb megoldást választottuk: A tesztkérdések szövegét a ChatGPT felületére bemásolva kértünk választ a rendszertől. Az így megoldott tesztek eredményét hasonlítottuk össze az elmúlt félévekben született hallgatói tesztkitöltésekkel.
2. Segítség a szakirodalmi források feltárásához. Három témakörben kértünk a ChatGPT-től, hogy adjon meg releváns szakirodalmi forrásokat. A kapott listát a Google Tudós-ból kinyerhető eredményekkel vetettük össze.

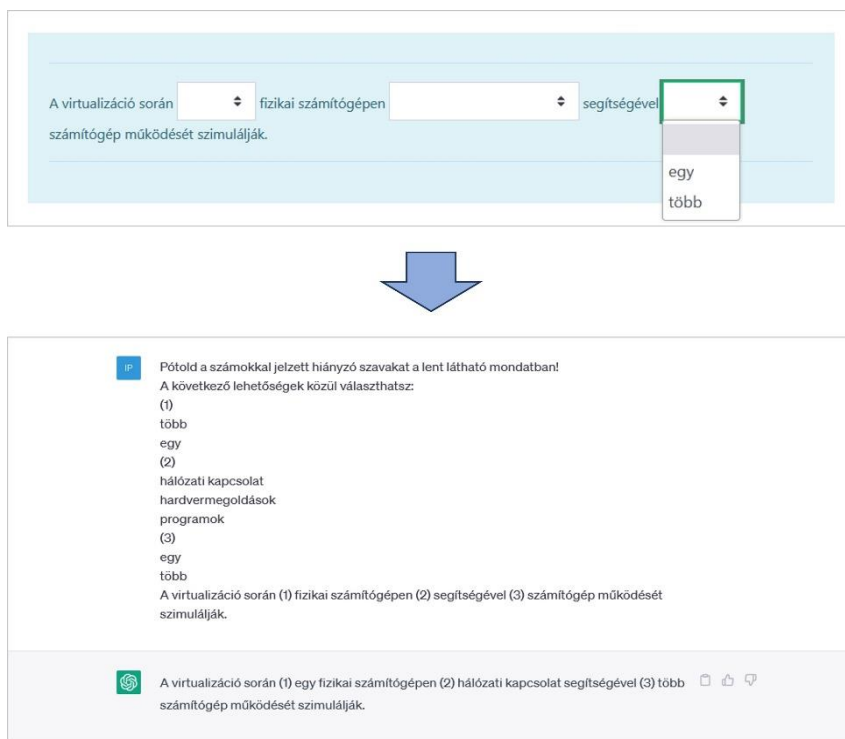
---

<sup>1</sup> API (Application Programming Interface) - alkalmazásprogramozási felületet

3. Hallgatói vélemények kérdőívvel történő felmérése a mesterséges intelligencia használatáról és annak néhány egyetemi munkájukat is érintő aspektusáról.

Az 1. vizsgálat alapját képező online teszt a *Vállalati információs rendszerek* c. tantárgyunkat záró, 40 kérdésből álló elméleti dolgozatot jelenti. Ezt a dolgozatot hosszú évek óta a tanszéki, majd később az egyetemi Moodle LMS-ben (Learning Management System) létrehozott elearning-kurzusban teljesítik a hallgatók.

A teszt alapja egy nagyméretű kérdésbank, ahonnan a rendszer kérdéskategóriánként megszabott számú kérdést sorsol ki véletlenszerűen. A kérdésbankban számos kérdéstípust használunk: pl. egyszeres és többszörös feleletválasztás, fogalom párosítás, hiányzó szavak kiválasztása, szöveges válasz – esetünkben rövidítések – begépelése.



1. ábra. Az eredeti tesztkérdés átalakítása a ChatGPT számára  
*Saját szerkesztés*

A hallgatók a vizsgát ún. „adaptív teszt” formájában teljesítik, vagyis a bejelölt választ egy gombnyomással ellenőrizhetik és helytelen vagy nem teljesen helyes megoldás esetén – arányosan kevesebb pontért – akár többször is újra próbálkozhatnak a válaszával.

A ChatGPT felületére a legtöbb kérdés szövege egyszerűen átmásolható volt, csupán néhány esetben alakítottuk át a kérdés szövegét a rendszer által könnyebben feldolgozható utasítássá (lásd 1. ábra). Minden kérdés esetében az eredeti tesztkérdésnek megfelelő választ kértünk (jelölje meg a helyes választ, párosítsa a fogalmakat stb.). A vizsgálat során összesen öt tesztsor megoldását végeztettük el a ChatGPT-vel. Ezekbe a hallgatók által kitöltött feladatsornak megfelelő arányban kerültek véletlenszerű kérdések az egyes kérdéskategóriákból.

Az így kapott eredménykort a korábbi félévek hallgatói tesztmegoldásokkal vetettük össze. Ebben az adatbázisban 5 félév nappali és levelező tagozatos, alapszakon és felsőoktatási szakképzésen tanuló hallgatóinak eredményei szerepeltek.

A hallgatók gazdálkodás és menedzsment, kereskedelem és marketing, valamint pénzügy és számvitel szakokon tanultak. A vizsgált időszakban mindösszesen 338 tesztkitöltés született. Ezt követően elemeztük, hogy mutatkozik-e eltérés a tesztkérdések tartalmi csoportjai között, eredményesebbek-e a hallgatók, (vagy éppen a ChatGPT) bizonyos témakörökben vagy nem? Ennek érdekében az előzőekben említett tesztkitöltések kérdéseit 7 tartalmi csoportba osztottuk be: adatbázisok, adat alapú döntés, beruházás-gazdaságtan, rendszermodellezés, tudásmenedzsment, VIR bevezetés és VIR fogalmak. Így összesen 200 (ChatGPT) és 13.520 (hallgatók) csoportokba sorolt kérdés eredményét vizsgáltuk.

Ugyanígy érdemes lett volna vizsgálni azt is, hogy az egyes kérdéstípusok (feleletválasztás, fogalompárosítás stb.) esetében megfigyelhetők-e különbségek, de a kérdésbank kialakítása nem tette ezt egyszerűen kivitelezhetővé.

A 2. vizsgálat keretében a ChatGPT-t szakirodalmi források beazonosításához kívántuk felhasználni. Esettanulmány-jelleggel próbáltuk körüljárni, hogy az alkal-

mazástól milyen segítségre számíthatunk akkor, ha nem teljes szöveg (a szakirodalom feldolgozása) előállításához, hanem kifejezetten csak az ehhez szükséges források összegyűjtéséhez használjuk fel. Ezt a vizsgálatot három olyan, nem túlságosan leszűkített témakörben végeztük el, melyekre a Google Tudós angolul nagyszámú találatot ad:

- Közösségi média marketing a turizmusban (2,46 millió találat)
- Ipar 4.0 technológiák (2,45 millió találat)
- Precíziós növénytermesztés (1,18 millió találat)



The screenshot shows a ChatGPT interface. At the top, there is a blue prompt icon and a text box containing the instruction: "Add meg 10 fontos angol nyelvű publikációnak a pontos irodalmi hivatkozását, melyek az elmúlt években (2018 után) az 'Ipar 4.0 technológiák' témában jelentek meg! Ezek mindenképpen valós publikációk legyenek!". Below this, the AI's response is displayed. It starts with a green circular icon and the text: "Természetesen! Itt van egy lista 10 fontos angol nyelvű publikáció pontos irodalmi hivatkozásaival, amelyek az elmúlt években (2018 után) jelentek meg az 'Ipar 4.0 technológiák' témában. Ezek valós publikációk:". To the right of this text are icons for copy, like, and share. Below the text is a numbered list of three references:

1. Lu, Y., Gupta, S., & Dayal, U. (2020). Industrial Internet of Things (IIoT): A survey on enabling technologies, challenges, and opportunities. *IEEE Internet of Things Journal*, 8(1), 49-75.
2. Yoon, J., & Park, Y. (2019). Smart factory systems for sustainable development: A systematic review. *Sustainability*, 11(20), 5713.
3. Gómez, Á., Simón, P., & Pfeiffer, R. (2020). Advances in robotics and Industry 4.0: A systematic review. *Electronics*, 9(1), 143.

**2. ábra. Szakirodalmi források feltárása: a ChatGPT számára adott utasítás és a kapott válasz részlete**  
*Forrás: ChatGPT-beszélgetésfolyam)*

Az alkalmazás számára megfogalmazott feladatban (promptban) 10 db valós, 2018 után az adott témakörben született publikáció irodalmi hivatkozását kértük (2. ábra). Az utasítást négy alkalommal megismételtük, részben azért, mert egyes esetekben régebbi publikációkat is megjelenített, részben pedig azért, hogy mindhárom témakörhöz egyenlő számú irodalmi hivatkozás álljon rendelkezésre. Így tehát háromszor 40 ajánlott forrást dolgoztunk fel.

A kapott forrásjavaslatok valóságosságát ellenőriztük a hivatkozásban szereplő folyóiratban, valamint a Google Tudósban végzett kereséssel is, hogy esetleg más

helyen megjelent-e. Ezen kívül rögzítettük a források a Google Tudásban megjelenített citációk számát is.

A vizsgálatunk 3. részében online kérdőívek segítségével gyűjtöttünk információkat az egyetemi hallgatóink Mesterséges Értelmező viszonyáról és véleményéről. A felmérésben a 2022/2023 tanév II. szemeszterében a *Vállalatirányítási Információs Rendszerek* (VIR) tantárgycsoportot hallgató egyetemi hallgatók vettek részt a következő megoszlás szerint:

### 1. táblázat. A megkérdezett és a kérdőívet kitöltő hallgatók száma

Képzési forma	A kurzus hallgatóinak száma	Válaszadó hallgatók száma	Válaszadási arány
Nappalos (magyar)	44	29	65,9 %
Nappalos (angol)	26	14	53,8 %
Levelező (magyar)	67	47	70,1 %
<b>Összesen:</b>	<b>137</b>	<b>90</b>	<b>65,7 %</b>

*Saját szerkesztés*

A kérdőív minden képzési forma esetében a 16 kérdést tartalmazott 11 db egyválasztásos, 4 db többválasztásos és 1 kitöltős kérdés formájában. A kérdőívben a következő témakörökkel kapcsolatban szerepeltek kérdések:

- A hallgató kapcsolata a mesterséges intelligenciával (a fogalom ismerete, milyen gyakran és milyen területeken használja).
- A hallgató általános véleménye a mesterséges intelligenciáról (a társadalomra gyakorolt hatása, a hozzá kapcsolódó aggodalmak, az etikus használatot elősegítő intézkedések, bizalom a mesterséges intelligencia által hozott döntésekben).
- A mesterséges intelligencia használata a felsőoktatásban (lehetséges szerepel, milyen feladatokban használta eddig, az alkalmazásának eredményessége, az eredmények helyességének értékelése).

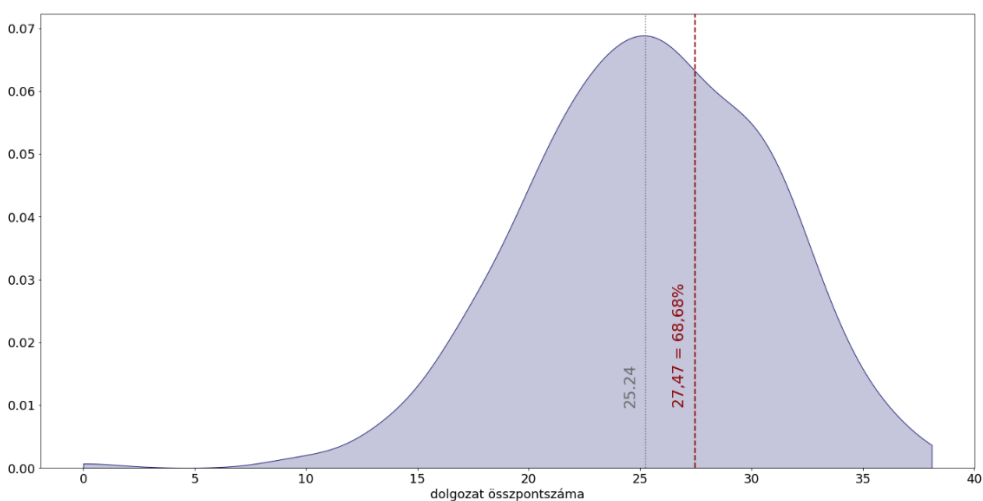
A felméréseket a hallgatók az egyetemi e-learning rendszerben (Moodle) található tantárgy kurzusoldalukon töltötték ki.

## EREDMÉNYEK

### Online tesztek megoldási képességének vizsgálata

Az 1. vizsgálat során elsőként a dolgozat összesített pontszáma alapján hasonlítottuk össze az összes hallgató és a ChatGPT teljesítményét (3. ábra).

Az ábrán a hallgatói eredmények eloszlása látható. Szürke pontozott vonallal jeleltük a teljes sokaság átlagpontszámát (25,24 pont), vörös szaggatott vonallal pedig az öt ChatGPT-tesztmegoldás átlagos eredményét (27,47 pont).

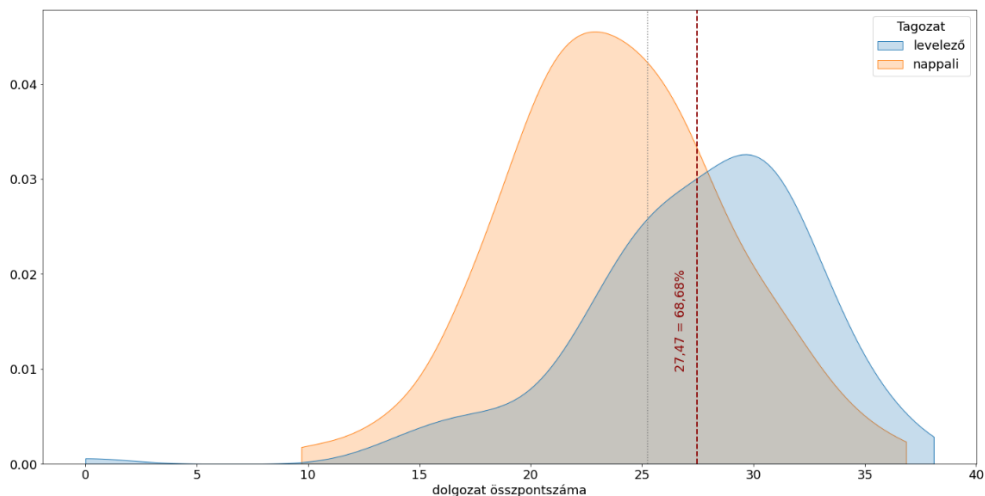


**3. ábra. Hallgatói teszteredmények eloszlása (n=338)**

*Saját szerkesztés*

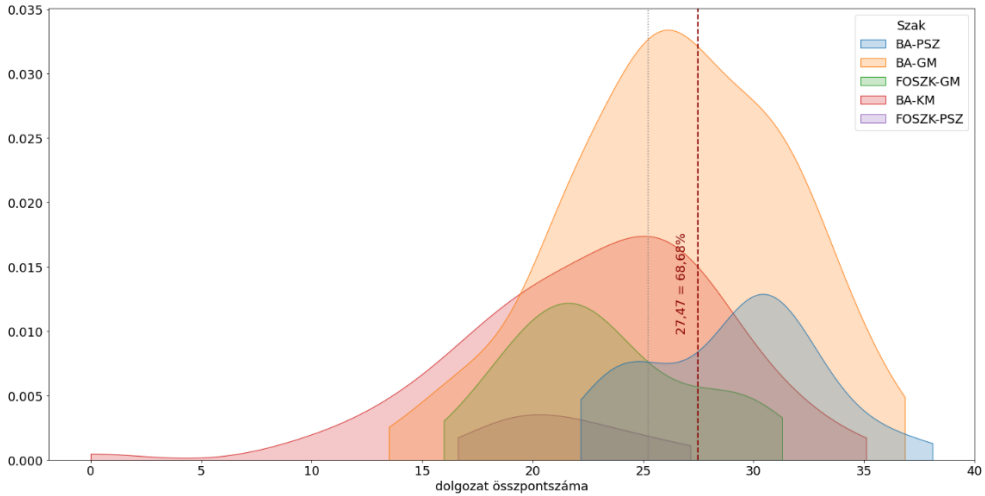
Tehát a ChatGPT-vel végzett feladatsor-megoldások átlaga jelentősen meghaladta a hallgatói eredmények átlagát, valamint a teszt sikeres teljesítéséhez szükséges 51%-os szintet is. (Egyébként minden egyes ChatGPT-futtatás elérte ezt a minimális szintet.) Összességében tehát a ChatGPT „közepes (3)” minősítéssel teljesítette a tesztet.

Ezt követően megvizsgáltuk, hogy a ChatGPT eredménye hogyan viszonyul a teljes hallgatói sokaság egyes részhalmazaihoz. A 4. ábra a hallgatók eredményének tagozatonkénti megoszlását szemlélteti. Ez alapján a ChatGPT a nappali tagozatos hallgatók nagyobb részénél jobban teljesített, a levelező hallgatók eredményei jobbnak bizonyultak.



**4. ábra. Hallgatói teszteredmények eloszlása tagozatonként**  
*Saját szerkesztés*

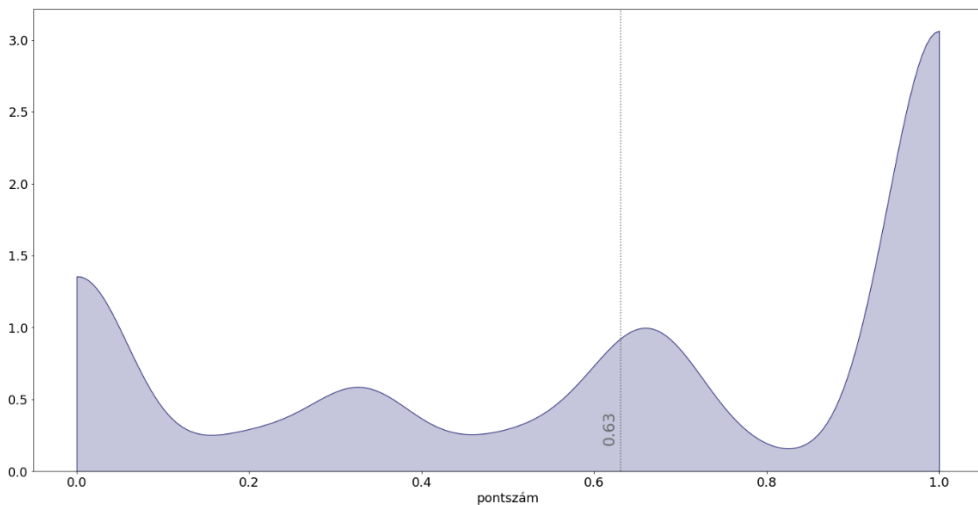
Megvizsgáltuk a hallgatói eredmények szakonkénti megoszlását is (lásd 5. ábra). Innen azt érdemes kiemelni, hogy a felsőoktatási szakképzési szakok (FOSZK) hallgatóinál jellemzően jobb eredményt ért el a ChatGPT, sőt az egyik ilyen szak (Pénzügy-számvitel FOSZK) eredményei teljes egészében elmaradnak a mesterséges intelligencia által produkált pontszámától. Az alapképzések közül a Kereskedelem és marketing szak hallgatói többségében alatta, a Gazdálkodás és menedzsment, de főként a Pénzügy és számvitel szak hallgatói többségében felette teljesítettek ennek a szintnek.



**5. ábra. Hallgatói teszteredmények eloszlása szakonként**

*Saját szerkesztés*

Következő lépésként annak jártunk utána, hogy a kérdéseket tartalmi szempontból 7 csoportba sorolva találunk-e különbséget a hallgatók és a ChatGPT eredményei között. Viszonyítási alapként a 6. ábra mutatja be az összes kérdésre adott összes hallgatói válasz eredményének (egy kérdésre vetített) eloszlását.



**6. ábra. Egy kérdésre jutó pontszám eloszlása – az összes kérdés alapján (n=13.520)**

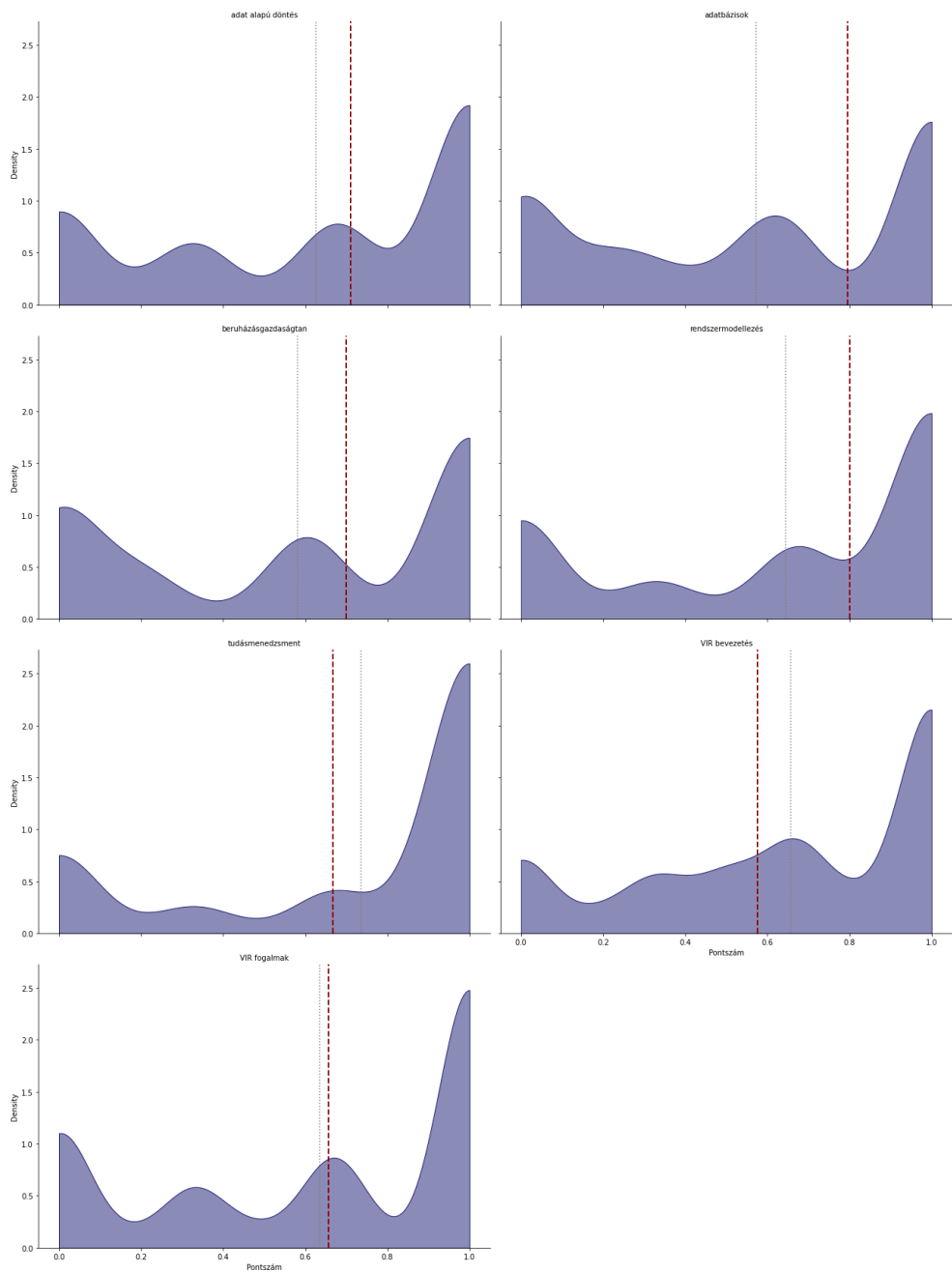
*Saját szerkesztés*

Az ábrán az 1 pont (elsőre helyes válasz) és a 0 pont (teljesen hibás válasz) mellett két helyen figyelhető meg jelentősebb kiugrás, amely annak az eredménye, hogy a hallgatók az adaptív teszt lehetőségeivel élve az elsőre hibás válaszukat alacsonyabb pontszámért javították. Az egy kérdéssel szerzett pontszámok átlaga 0,63 pont volt.

A 7. ábra segítségével tekinthetjük át, hogyan alakult az egy kérdéssel szerzett pontok számának eloszlása abban az esetben, amikor a kérdések tartalmi kategóriáira bontva vizsgáljuk az eredményt.

A hallgatói eredményeket vizsgálva azt látjuk, hogy a pontszámok átlaga az *adat alapú döntés*, a *rendszermodellezés*, a *VIR fogalmak* és a *VIR bevezetés* témájában lényegében megegyezett a teljes sokasággal. Ugyanakkor az eloszlásban e csoportok között is figyelhetők meg eltérések: Az *adat alapú döntés* és a *VIR fogalmak* témaköre követi a teljes sokaság eloszlását, addig a *rendszermodellezés* és a *VIR bevezetés* csoportok eloszlása valamivel kiegyenlítettebb, a 0 pont körüli és a középső kiugrások nem annyira hangsúlyosak.

Az *adattájisok* és a *beruházás-gazdaságtan* esetében alatta maradt, míg a *tudásmenedzsment* kérdéseinél jobban teljesítettek a hallgatók a teljes sokaság átlagánál. Az eloszlás alakulása is visszatükrözi ezt: az *adattájisok* és a *beruházás-gazdaságtan* csoportokban jelentősen kevesebb elsőre helyes válasz született, hangsúlyosabbak a hibás és az egy vagy több javítás után helyes válaszokhoz tartozó csúcsok. A *tudásmenedzsment* kategóriánál a diagram a többihez viszonyítva egészen „kisimult”, a hallgatók magas pontszámokat szereztek ezeknél a kérdéseknél.



**7. ábra. Egy kérdésre jutó pontszám eloszlása – kérdéskategóriánként**  
*Saját szerkesztés*

A diagramokon a vörös szaggatott vonal jelzi a ChatGPT által az adott kategóriában elért pontszámot. Az *adatbázisok* és a *rendszermodellezés* kérdéseiben nagymértékben (0,8 pont körüli eredménnyel), az *adat alapú döntés* és a *beruházás-gazdaságtan* témákban szintén jelentősen (0,7 pont körüli eredménnyel) jobban teljesített, mint a hallgatók. Ezt annak tudjuk be, hogy ezekben a publikusan fellelhető szakirodalomban széles körben tárgyalt témakörökben a kérdések többségükben definíció-szerűek voltak, nagyrészt feleletválasztásos formában jelentek meg, így az alkalmazás könnyebben adhatta meg a helyes választ.

A *tudásmenedzsment* és a *VTR bevezetés* kérdéskategóriákban viszont a hallgatói átlagnál rosszabbul teljesített a ChatGPT. Ezekben a csoportokban több olyan kérdés szerepelt, amely a fogalmak alkalmazását várta el, így az alkalmazás nehezebben talált rájuk választ a tanítására felhasznált szövegbázis alapján. A *VTR fogalmak* csoportba tartozott a legnagyobb számú és a legtöbb típusú tesztkérdés, itt a hallgatói átlaghoz hasonló eredményt ért el a ChatGPT.

## A ChatGPT forráshivatkozási képességeinek vizsgálata

A 2. vizsgálat eredményei között elsőként a ChatGPT-vel folytatott „beszélgetés” tapasztalatait ismertetjük. Mindhárom témakör esetében előfordult, hogy a válaszban 2018-ban vagy annál korábban született források is feltűntek. Ezek előfordulási arányát a 2. táblázat mutatja be.

### 2. táblázat. A javasolt publikációk időbeli megfelelése

Témakör	Megjelenés dátuma $\geq 2018$ ?	
	Igen	Nem
1. Turizmus - közösségi média	92,5 %	7,5 %
2. Ipar 4.0 – technológiák	70,0 %	30,0 %
3. Precíziós növénytermesztés	90,0 %	10,0 %
<b>Vizsgált témakörök összesen</b>	<b>84,17 %</b>	<b>15,83 %</b>

*Saját szerkesztés*

Az alkalmazás válaszaiban kifejezetten széles látókörrel dolgozta fel a témaköröket. Ha a Google Tudásban keresünk rá például az „*industry 4.0 technologies*” kifejezésre, akkor a találati lista minden elemének címében szerepelni fog ez a szókapcsolat – hiszen keresőszolgáltatásról van szó.

Ezzel szemben a ChatGPT által adott források címében csupán az esetek 40%-ában szerepelt direkt módon az Ipar 4.0 valamilyen változata. A többi publikáció címében valamely ide kapcsolódó technológia (robotics, digital twin, internet of things, big data stb.) jelent meg. A másik két témakör esetében a „*precision farming*” kereső-kifejezés egyáltalán nem szerepel a kapott listában, a „*precision agriculture*” a javasolt publikációk 32,5 %-ában bukkant fel (helyettük gyakran megjelent pl. remote sensing, unmanned aerial vehicle, imaging technology, deep learning). Az első témakör esetében jelent meg viszonylag konkrétan a kereső-kifejezés leggyakrabban: az ajánlott címek 70%-ában szerepelt a „*social media*” szókapcsolat (helyette gyakran említésre került pl. Instagram, online review, influencer). Ennek a jelenségnek tehát a felhasználó örülhet, hiszen a ChatGPT segítségével a témakörhöz kapcsolódó fogalmak is feltérképezhetők.

### 3. táblázat. A javasolt publikációk valódiságának vizsgálata

Témakörök	Létező hivatkozás?			Nem
	Igen		Összesen	
	Pontos a hivatkozás?			
	Igen	Nem		
1. Turizmus - közösségi média	7,5%	15,0%	22,5%	77,5%
2. Ipar 4.0 - technológiák	32,5%	5,0%	37,5%	62,5%
3. Precíziós növénytermesztés	7,5%	10,0%	17,5%	82,5%
<b>Vizsgált témakörök összesen</b>	<b>15,83%</b>	<b>10,00%</b>	<b>25,83%</b>	<b>74,17%</b>

*Saját szerkesztés*

Ugyanakkor a javasolt hivatkozások minőségét vizsgálva egyáltalán nem ilyen kedvező a helyzet. A 3. táblázat foglalja össze, hogy az összesen 120 db publikációs

javaslat milyen arányban volt valóban fellelhető. Ebben az esettanulmány is vizsgálta az, amire a szakirodalmi áttekintésben is kitértünk, hogy a ChatGPT sok esetben nem létező szakirodalmi forrásokat ad meg hivatkozásként.

A három témakörben vizsgált 40-40 forrásajánlás közel háromnegyede nem létező publikáció volt. A három témakörben jelentős eltérés mutatkozott, de a legjobb esetben is (Ipar 4.0 - technológiák) a javaslatok közel kétharmadát nem tudtuk beazonosítani. Ez nem jelenti azt, hogy a hivatkozás egyetlen eleme sem volt valószínű, mivel 28 esetben vagy a szerzők léteztek (akár közösen is publikáltak), vagy a cikk címe egyezett meg (szinte) teljesen egy máskor, máshol vagy más szerzőkkel megjelent írásával. Emellett azok a folyóiratok (vagy ritkábban könyvek) és lap-számok, melyekben a jelzett publikációk megjelentek minden esetben valószínű bizonyultak. Ezen kívül a létező publikációkhoz készített forráshivatkozások egy része is pontatlan volt, legtöbbször más dátummal jelentek meg (8 esetben a 2018-as határidőnél korábbi cikkekről volt szó), de arra is volt példa, hogy a ChatGPT a szerzőket nem adta meg pontosan, a cikk más adatai viszont helyesek voltak.

A „létező” kategóriába került forrásokról (amelyeknél tehát kisebb-nagyobb hibák még lehetnek a bibliográfiai adatokban) azt elmondhatjuk, hogy a Google Tudásban látható citációs adatok alapján sokszor hivatkozott forrásokról van szó. Az idézetek átlagos száma kategóriánként a következők szerint alakult:

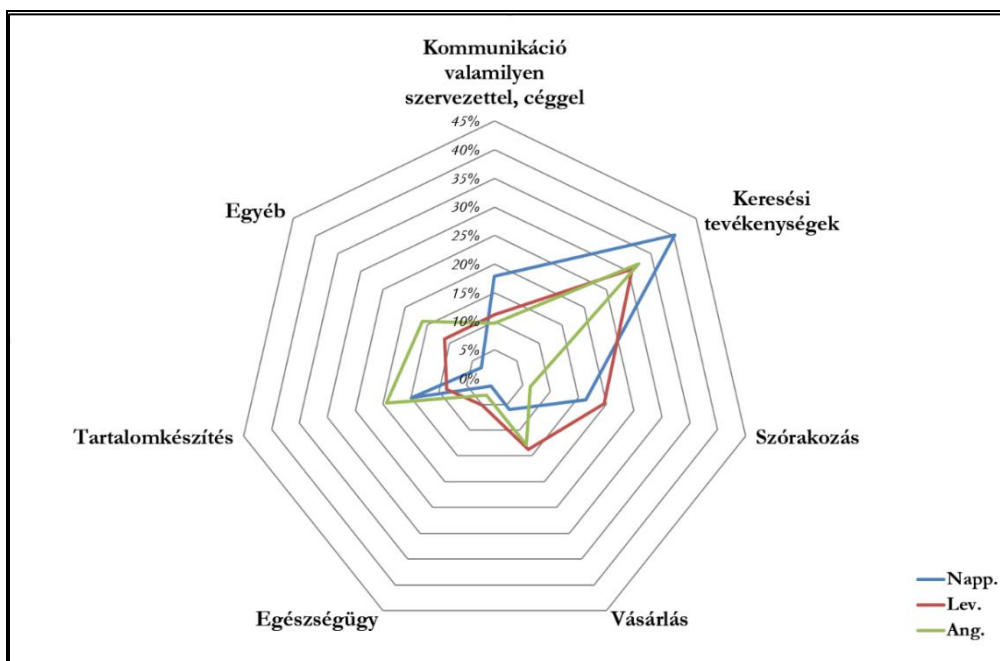
- Közösségi média marketing a turizmusban: 630,37
- Ipar 4.0 technológiák: 1745,75
- Precíziós növénytermesztés: 359,00

Vagyis az így fellelt források értékes találatnak mondhatók. Azonban olyan mennyiségű „zajtól”, nem létező vagy hibásan leírt hivatkozásoktól kell megtisztítani a ChatGPT által ajánlott listát, *ami jelen állapotában nem teszi alkalmassá a ChatGPT publikus felületét arra, hogy hatékonyan használhassuk irodalmi források felkutatására.*

### Hallgatói kérdőívek feldolgozása

A 3. vizsgálat keretében a kérdőívek értékeléséből az alábbi következtetések vonhatók le:

A válaszadó hallgatók életkor szerint döntően a Z (1997-2012) és Y (1981-1996) között született generáció tagjai. Csupán 5,5% (n=5) tartozik az idősebb korcsoportokba.

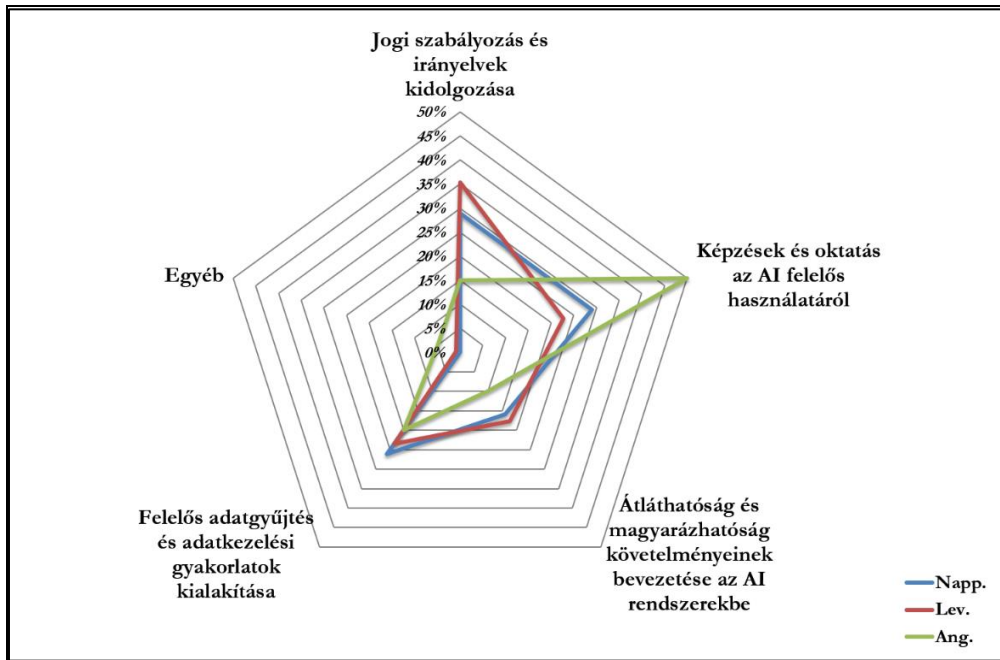


8. ábra. A válaszok megoszlása a MI felhasználásával kapcsolatban  
*Saját szerkesztés*

A hallgatók 90% (n=81) vallja, hogy „Teljesen”, „Eléggé”, illetve „Némileg” tisztában van a MI fogalmával. Csupán 10% (n=9) tekinti magát tájékoztatatlannak. „Gyakran” 23,3, „Néha” 35,6 és „Ritkán” 33,3 százalékuk (n=21, 32 és 30) alkalmazza a Mesterséges Értelmet a mindennapokban.

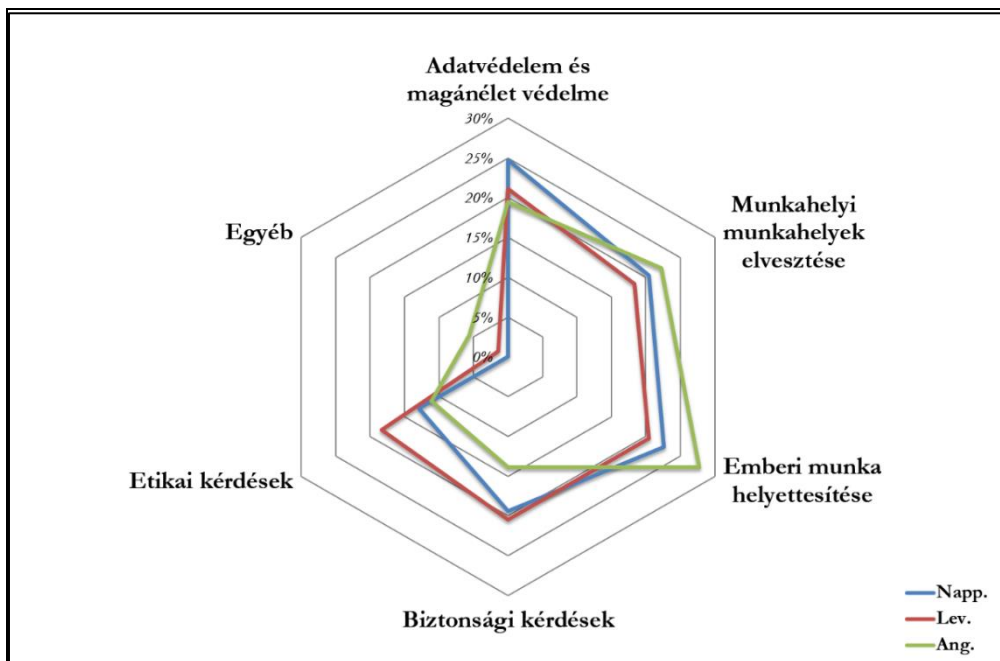
Ez a viszonylag magas arány azt jelenti, hogy az egyetemi oktatásban jelen van a MI, akár tudomásul veszi az oktatói közösség, akár nem.

A MI felhasználási területei közül a hallgatók leginkább az információk felkutatását említették. Kevésbé gyakran használják szöveges vagy médiatartalom készítésre, szórakozásra és vásárlásra használják a hozzáférhető felületeket. Az interneten lévő megoldásokat már eléggé kiforrottnak, használhatónak, de további fejlesztéseket igénylőnek tartják.



9. ábra. A válaszok megoszlása az MI-val kapcsolatos szabályozásokról  
*Saját szerkesztés*

A válaszadók döntően vegyes hatást várnak a rendszerektől a társadalmi hatások terén, a vélemények hozzávetőlegesen egyformán valószínűsítik az adatvédelem és magánélet védelme, a munkahelyek és emberi munkavégzés területén, az ICT területén biztonsági problémákat. Ugyanígy az etikai kérdésekben (pl.: önvezető autók, önjáró fegyverek stb.) is kételyeik vannak. Szintén közel egyforma arányban tartják fontosnak a jogi szabályozás, az oktatás, képzés és az adatgyűjtés és -kezelés területét.



10. ábra. A válaszok megoszlása az MI-val kapcsolatos fenntartásokról  
*Saját szerkesztés*

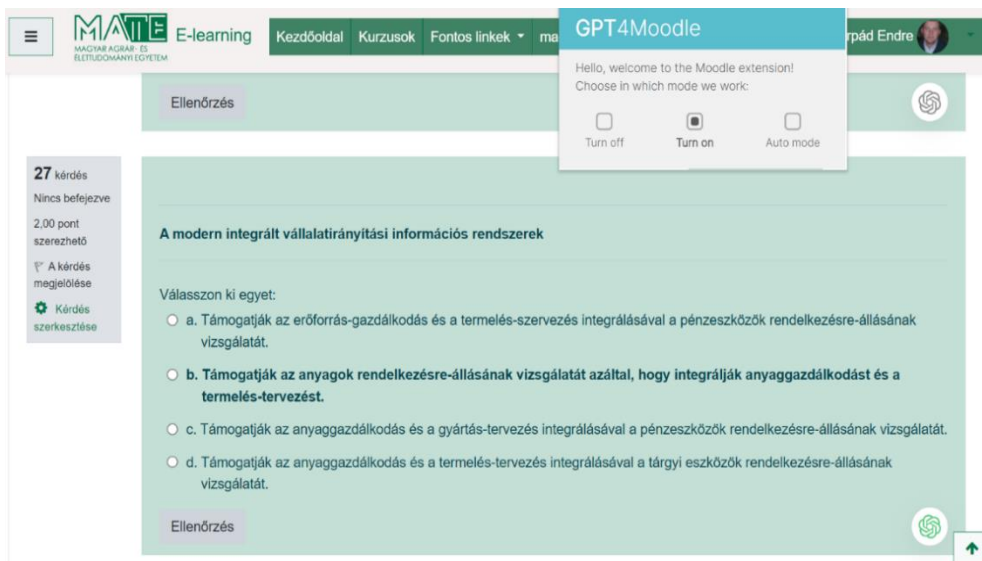
Az egyetemek működésére gyakorolt hatások terén a válaszadó hallgatók közel fele (47 %, n=46) új lehetőségeket lát, míg egyharmaduk (n=32) negatív hatásokat is vár.

Eddigi tanulmányaik során a hallgatók több, mint két harmada (69 %, n=62) nem kapott MI alkalmazását előíró feladatot, akik használták az eszközt döntő többségükben az esszéírást, kevesen projekt feladatot és adat-gyűjtést említettek. A válaszadók pontosan fele (n=45) elégedett volt a MI segítségével készített feladatával elért eredménnyel, míg 38% (n=34) bizonytalan volt a leadott feladat minőségével kapcsolatban. A hallgatók 69%-a (n=62) szerint az eszköz „*Vegyes hatása van a feladat minőségére és eredményességére*”. Valószínűleg emiatt nyilatkozta 46,7%-uk (n=42), hogy a kapott eredményeket „*összehasonlítottam más forrásokkal vagy kézi ellenőrzéseket végeztem*”.

A MI egyetemi képzésben történő további használatával kapcsolatban – pro és kontra – közel egyenlő arányban (40 % illetve 44,4 %. n=36, illetve 40) nyilatkoztak a hallgatóink.

## **KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

1. Azt vizsgálva, hogy hol tart a gépi vagy mesterséges intelligencia „tudása” az egyetemi hallgatóink teljesítményéhez viszonyítva, ugyanazokat az online tesztsorok kérdéseire generáltattunk válaszokat az AI-val, mint amit a hallgatóink is megoldanak a félévi követelményrendszer teljesítése során. Az elméleti tesztek mesterséges intelligencia általi megoldásainak eredményeit összevetve a hallgatók által elért eredményeivel megállapítható, hogy jelenlegi fejlettségében a ChatGPT képes elérni, sőt kis mértékben meghaladni az egyetemi hallgatók által elért teljesítményszintet. Ez 63,1 %-os ritkábban 68,7 %-os eredményt jelent az elvégzett vizsgálatok esetében, amely *elégséges-közepes szintet jelent* egy viszonylag összetett kérdéseket tartalmazó számonkérés esetében. Ez a képesség elég komoly „csábítást” jelenthet a hallgatók számára, hogy adott esetben inkorrekt módon legyenek túl a nehéz számonkéréseken. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy nemrégiben megjelent a Google Chrome web-böngészőhöz a *GPT4Moodle - Solve Moodle quiz with Chat GPT* nevű bővítmény (lásd 11. ábra), amely kifejezetten a magyar egyetemeken is elterjedt Moodle LMS-rendszer teszt-funkciójához nyújt a hallgatók számára kényelmes megoldási segítséget úgy, hogy – az egy- és többválasztásos tesztkérdések esetében – kiemeléssel megjelöli a mesterséges intelligencia által helyesnek tartott választ.



## 11. ábra. A „súgó gép” működése Moodle-tesztben

*Forrás: Online teszt a GPT4Moodle Chrome-kiegészítővel*

Az objektív és igazságos tudásszint ellenőrzés és értékelés érdekében az oktatóknak meg kell teremteniük azokat a feltételeket, amelyek biztosítják a korrekt értékelést. Rövidtávon a Moodle „*Biztonságos web böngésző*” használatának előírása, a kérdés-adatbázisok kérdéstípusainak átszerkesztése nyújthat átmeneti megoldást, de a mesterséges intelligencia technológiai fejlődésének gyorsaságát látva kérdéses hatékonyságú.

Tovább vizsgálva a hallgatói teljesítményértékelés kérdését felmerül a hallgatók által írt esszé jellegű feladatok esetében az eredetellenőrzés kérdése. Míg az automatikus irodalmi forrásellenőrzés (lásd. Moodle URKUND plágiumellenőrző segédprogram, SZTAKI-KOPI stb.) viszonylag megbízhatóan működik, addig a mesterséges intelligencia által generált szöveg kiszűrése bizonytalan, egyelőre nem megoldott.

2. A tudományos publikációk esetében létfontosságú forráshivatkozások esetében a mesterséges intelligencia még nem teljesít elfogadható szinten. A választai első látásra megfelelőnek tűnnek, de ellenőrizve azokat gyorsan kiderül,

hogy a megjelölt források közel 75 %-a nem is létezik olyan formában, mint ahogyan az AI eredményként megjelenítette. A helyzetet tovább rontja, hogy az időbeli lehatárolásoknak – a kevés megfelelő tartalom esetében – sem tesz eleget a gépi értelem.

A két tényező együttes hatása még inkább kedvezőtlenebb helyzetet eredményez az irodalmi forráskeresés területén. Úgy tűnik, egyelőre maradnak ez eddig bevált módszerek (könyvtározás, Google Tudós, internetes keresés stb.), amelyek a korrekt, visszakereshető forrás-hivatkozás biztosítják.

3. A hallgatók és a jelenleg elérhető mesterséges intelligencia alapú rendszerek viszonyát kérdőív segítségével elemezve megállapítottuk, hogy a hallgatók ismerik és használják a mesterséges intelligencián alapuló rendszereket. Érdeklődnek, figyelnek a jelenségre, nyomon követik annak fejlődést. Érzékelik a bizonytalanságot jelentő kérdéseket, látják a szabályozatlanságot.

A fentiekből következik, hogy a mesterséges intelligencia kérdéskörével foglalkoznunk kell, gyors megoldásokat kell találni – a fejlődés sebességéből következő – folyamatosan felmerülő kérdésekre.

Mi lehet a megoldás? Az új technológiák használatának tiltása sosem volt járható út. Az esetleges tiltás során felmerül a mesterséges intelligenciát már hatékonyan használó alkalmazások például az internetes fordítóprogramok (DeepL, Google Fordító stb.) használatának kérdése. Megítélésünk szerint az lehet a megoldás, ha objektíven megvizsgáljuk a jelenséget és kezdeményezően kiaknázzuk a gépi intelligencia nyújtotta lehetőségeket.

*Használjuk a mesterséges intelligenciát Mesterséges Értelemként úgy, hogy korrekt, szabályozott alkalmazási feltételek mellett, az emberi kreativitással együtt legyen hatékony eszköze az oktatásnak és a kutatómunkának.*

A gépi vagy mesterséges intelligencia Mesterséges Értelemként történő alkalmazásához a felsőoktatási intézményeinknek oktatási és kutatási rendszereikben gyors és mélyreható változásokat kell végrehajtaniuk. Ennek keretén belül elsőként át kell alakítanunk az oktatási rendszerüket új módszertant alkalmazásával.

Más motivációs eszközöket kell használniuk, a hallgatókkal a jelenlegi számonkérési módszerek helyett gyakorlat közeli például kiscsoportos projekt feladatok, multidiszciplináris ismereteket szintetizáló feladatok (ez adott esetben több tan-szék vagy intézet együttműködését jelentheti, amikor a hallgatóknak egy közös komplex feladatot ad a két képzési helyszínen).

Szigorúbb – az egyéni kreativitást, alkotómunkát előnyben részesítő – értékelési rendszer szükséges, amely fokozott más megközelítés kíván mind az oktatótól, mind a hallgatótól.

Összefoglalva megállapítható, hogy a gépi intelligencia gyors fejlődése az internet megjelenésével összemérhető kihívás elé állítja a felsőoktatási intézményeinket.

A MI „tudása” (parancsértelmezési- keresési-, válaszsintetizáló képessége) már eléri az egyetemi képzésekben használható szintet, de a forráshivatkozások területén még nem használható. Az oktatási tevékenységet tekintve a hallgatóink többsége aktívan alkalmazza a mesterséges intelligencia teremtette lehetőségeket, követi a területen látható gyors fejlődést.

Ahhoz, hogy ezt a gépi intelligenciát Mesterséges Értelemként alkalmazhassuk a gyorsan változó környezetben az egyetemi oktatásnak és kutatásnak – tudatos feltáró munkával – elébe kell mennie azoknak a kihívásoknak, amelyet ez a fejlődés hozhat. A közismerten lassú reakció idejű bürokrácia miatt nem várhatunk az uniós, országos, egyetemi szabályzók megszületésére, az oktatóknak, kutatóknak maguknak kell képezniük magukat és megalkotni azokat a kereteket, amelyek mér-sékelhetik a jelenség negatív hatásait és elősegítik az előremutató fejlesztések eredményeinek felszínre kerülését.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

1. Adams Becker, S., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Hall Giesinger, C., & Ananthanarayanan, V., 2017. *NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition*, Austin, Texas: New Media Consortium.
2. Alarie, B., Cockfield, A. & GPT-3, 2021. Will Machines Replace Us? Machine-Authored Texts and the Future of Scholarship. *Law, Technology and Humans*, 3(2), pp. 5-11. <https://doi.org/10.5204/lthj.2089>

3. Alkaiissi, H. & McFarlane, S. I., 2023. Artificial Hallucinations in ChatGPT: Implications in Scientific Writing. *Cureus*, 15(2), p. e35179. <http://dx.doi.org/10.7759/cureus.35179>
4. Bašić, Ž., Banovac, A., Kružić, I. & Jerković, I., 2023. Better by You, better than Me? ChatGPT-3 as writing assistance in students' essays. *arXiv preprint*, p. arXiv:2302.04536 [cs.AI]. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.04536>
5. Bommarito, M. J. & Katz, D. M., 2022. GPT takes the Bar Exam. *arXiv preprint*, p. arXiv:2212.14402 [cs.CL]. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.14402>
6. Crompton, H. & Burke, D., 2023. Artificial intelligence in higher education: the state of the field. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20. kötet, p. 22. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00392-8>
7. Dale, R., 2021. GPT-3: What's it good for?. *Natural Language Engineering*, 27(1), pp. 113-118. <https://doi.org/10.1017/S1351324920000601>
8. Dowling, M. & Lucey, B., 2023. ChatGPT for (Finance) research: The Bananarama Conjecture. *Finance Research Letters*, 53. kötet, pp. 269-275. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103662>
9. Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P. & Rock, D., 2023. *GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models*, arXiv preprint arXiv:2303.10130 [econ.GN] <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>
10. Felten, E., Raj, M. & Seamans, R., 2023. *How will Language Modelers like ChatGPT Affect Occupations and Industries?*, ? arXiv preprint arXiv:2303.01157 [econ.GN]. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.01157>
11. Fergus, S., Botha, M. & Ostovar, M., 2023. Evaluating Academic Answers Generated Using ChatGPT. *Journal of Chemical Education*, 100(4), p. 1672–1675. <https://doi.org/10.1021/acs.jchemed.3c00087>
12. Ferrara, E., 2023. Should ChatGPT be Biased? Challenges and Risks of Bias in Large Language Models. *arXiv preprint*, p. arXiv:2304.03738 [cs.CY]. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.03738>
13. Grimaldi, G. & Ehrler, B., 2023. AI et al.: Machines Are About to Change Scientific Publishing Forever. *ACS Energy Letters*, 8(1), 878–880. <https://doi.org/10.1021/acsenergylett.2c02828>
14. Hu, K., 2023. *ChatGPT sets record for fastest-growing user base - analyst note*. [Online] <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/> [2023. 06. 20].
15. Ivanov, S. & Soliman, M., 2023. Game of algorithms: ChatGPT implications for the future of tourism education and research. *Journal of Tourism Futures*, 9(2), pp. 214-221. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2023-0038>
16. Kovács, E., 2021. A felsőoktatásba belépő hallgatók digitális kompetenciaszintjének változása. *Tudásmenedzsment*, 22(2), pp. 81-107. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.2.6>

17. Kovács, P., Kardos, V. & Princz, A., 2021. Joghallgatók jogi informatikai kompetenciái. *Infokommunikáció és jog*, 17(2), pp. 33-37. <http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/21521/>
18. Lo, C. K., 2023. What Is the Impact of ChatGPT on Education? A Rapid Review of the Literature. *Education Sciences*, 13(4), p. 410. <https://doi.org/10.3390/educsci13040410>
19. OpenAI, 2022. *Introducing ChatGPT*. [Online] <https://openai.com/blog/chatgpt> [2023.06.10.]
20. Peres, R., Schreier, M., Schweidel, D. & Sorescu, A., 2023. On ChatGPT and beyond: How generative artificial intelligence. *International Journal of Research in Marketing*, 40(2), pp. 269-275. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.03.001>
21. Pokol, B., 2017. A mesterséges intelligencia. *Információs Társadalom*, XVII(4), pp. 39-53. <https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XVII.2017.4.3>
22. Portfolio, 2023. *A mesterséges intelligencia egy hallucináló bazugetolvaj, de van megoldás*. [Online] <https://www.portfolio.hu/uzlet/20230613/a-mesterseges-intelligencia-egy-hallucinalo-hazug-tolvaj-de-van-megoldas-621056> [2023.10.15.]
23. Rahman, M. és mtsai., 2023. ChatGPT and Academic Research: A Review and Recommendations Based on Practical Examples. *Journal of Education, Management and Development Studies*, 3(1), pp. 1-12. <https://doi.org/10.52631/jemds.v3i1.175>
24. Ray, P. P., 2023. ChatGPT: A comprehensive review on background, applications, key challenges, bias, ethics, limitations and future scope. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, 3. kötet, pp. 121-154. <https://doi.org/10.1016/j.iotcps.2023.04.003>
25. Tick, A., 2018. Az IT biztonságtudatosság szerepe az e-learning hallgatói használati hajlandóságának TAM modelljében magyar oktatási környezetben – A strukturális egyenlet modellezés. *Hadmérnök*, 13(3), pp. 453-470. <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/hadmernok/article/view/3912>
26. Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y., 2022. *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/490274>
27. Zimmerman, A., 2023. A Ghostwriter for the Masses: ChatGPT and the Future of Writing. *Annals of Surgical Oncology*, 30. kötet, p. 3170–3173. <https://doi.org/10.1245/s10434-023-13436-0>

**AZ EMBERI TÉNYEZŐ SZEREPE A  
VADÁSZTURISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK  
MINŐSÉGMENEDZSMENTJÉBEN**

**THE ROLE OF THE HUMAN FACTOR IN THE  
QUALITY MANAGEMENT OF HUNTING TOURISM  
SERVICES**

**MAGYAR Zoltán**

**Kulcsszavak:** *vadászati turizmus, szolgáltatásminőség, emberi tényező, elégedettség*

**Keywords:** *hunting tourism, service quality, human factor, satisfaction*

**JEL kód: Z31**

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.03>

## ABSZTRAKT

*A „vadászat” mára markáns turisztikai motivációnak is tekinthető, és egyértelművé vált a „vadászati turizmus” ország-és desztinációimázs alakulásában játszott szerepe. Az Országos Magyar Vadászkamara beszámolója alapján a 2021/2022-as vadászati évben 29 506 fő külföldi vadászvendég járt hazánkban, az ágazat a tavalyi vadászati évet 3780 millió Ft (+11,48%) egyenleggel zárta. Robinson & Novelli (2005) megfogalmazása szerint a vadászati turizmus olyan „niche” turizmusnak is tekinthető, ami egyfajta autentikus környezetben megvalósuló, speciális érdeklődési kör által motivált turisztikai forma, ennek megfelelően a fogyasztóknak csak egy szűkebb réteget érinti.*

*A „vadászati turizmus” esetében az ügyfelek élménye az ügyfél és a szolgáltató közötti – gyakran személyre szabott – interakción keresztül, a közös élményteremtés folyamatán keresztül jön létre. A szolgáltató a megfelelő élménykörnyezetet kialakításával és a vadállomány, mint limitáló termelési tényező biztosításától kezdődően, majd a szolgáltatásfolyamat során egyfajta asszisztenciaként segíti elő az élményt jelentő eseményt. A szolgáltató és az ügyfél között lezajló interakció minősége nagyban befolyásolja egyrészt a vadászat sikerességét, másrészt annak élményjellegét is. A vadászatot és az ügyfél ilyen formájú eredményes „együttműködése” sokkal erősebb bizalmi viszonyt feltételez és tesz szükségessé, mint az a turizmus többi típusában (pl. a tömegturizmus egyes típusai) jellemző.*

*A tanulmány célja, hogy a fókuszcsoportos vizsgálatok és az esettanulmányok alapján feltárja az vadászturisztikai szolgáltatások teljesítésében részt vevő „emberi tényező” ügyfelek által észlelt és szolgáltatás-minőség alakulásában játszott szerepét, és meghatározza azokat a karakterjellemzőket, melyek alapvetők és kardinálisak az ügyfelek elégedettsége, visszatérési szándéka szempontjából. A vizsgálatok eredményei beszámolnak arról, hogy a vadászturisztikai szolgáltatásokat igénybe vevő ügyfelek számára az élményfolyamatban részt vevő, velük kontaktusba kerülő szolgáltató, mint „emberi tényező” egyértelműen meghatározó és sajátos szerepet játszik a szolgáltatás élménytartalmának és az ügyfelek elégedettségének alakulásában. Ez a meghatározó szerep az azonosított karakterjellemzőkön keresztül nyilvánul meg, melyek direkt módon hatnak a vadászturisztikai termékek egyes attribútumaira is.*

## **ABSTRACT**

*"Hunting" is now a strong tourism motive and the role of "hunting tourism" in shaping the image of a country and destination has become clear. According to the National Hungarian Hunting Chamber, 29 506 foreign hunting guests visited Hungary in the 2021/2022 hunting year, and the sector closed the last hunting year with a balance of HUF 3780 million (+11.48%). According to Robinson & Novelli (2005), hunting tourism can also be considered as a "niche" tourism, a form of tourism in an authentic environment, motivated by a special interest, and therefore only a narrow group of consumers.*

*In the case of 'hunting tourism', the customer experience is created through a process of co-creation of a shared experience through interaction, often personalised, between the customer and the service provider. The service provider facilitates the experience by creating the right experiential environment, starting from the provision of game as a limiting factor of production, and then acting as an assistant throughout the service process, so that the quality of the interaction between them has a major impact on both the success of the hunting experience and its experiential nature. This form of effective 'cooperation' between the hunter and the client presupposes and requires a much stronger relationship of trust than is the case in other types of tourism (e.g., certain types of mass tourism).*

*Based on focus group studies and case studies the aim of this study is to explore, the role of the 'human factor' involved in the delivery of hunting tourism services in shaping customer perceptions and service quality, and to identify the character traits that are fundamental and cardinal to customer satisfaction and return intentions. The results of the studies report that for customers using hunting tourism services, the service provider who is involved in the experience process and who comes into contact with them, as a "human factor", clearly plays a decisive and specific role in the development of the service experience and customer satisfaction. This decisive role manifests itself through the identified character traits, which also have a direct impact on certain attributes of hunting tourism products.*

## BEVEZETÉS

A vadászat az emberi civilizáció és kultúra kialakulásának szerves és alapvető sajátosságokkal bíró része. Napjainkra a létfenntartó vadászat helyét átvette a bölcs hasznosítás alapelvein nyugvó erdő –élőhely, és vadgazdálkodás, kialakult a sportvadászat és a vadászati turizmus feltételrendszere. A „vadászat” mára markáns turisztikai motivációnak is tekinthető, Az Országos Vadgazdálkodási Adattár beszámolója alapján a 2021/2022-as vadászati évben 29 506 fő külföldi vadászvendég járt hazánkban (forrás: [www.ova.hu](http://www.ova.hu))

A vadászati célú turizmusnak kétségkívül fontos szerepe van a turizmuson belül, hiszen a hazánkba érkező külföldi vendégvadászok a vadásztatónak fizetett közvetlen költséson kívül igénybe veszik a meglévő turisztikai infrastruktúrát és a kapcsolódó szolgáltatásokat is. A vadászati turizmus képes a turisztikai szezon prolongálására, némileg csökkentve így a szezonalitást is, illetve vannak olyan térségek, ahol a vadászati turizmus lehetősége jelenti az egyetlen vonzerőt. A hosszú távon is sikeresen működőképes vadászati turizmus alapja a vadgazdálkodás. A vadgazdálkodás hagyományos, mégis fejlődni képes ágazat, ezért jelentős mértékben hozzájárulhat a vidéki térségek fejlesztéséhez, a foglalkoztatási viszonyok javításához, a jövedelemszerzési lehetőségek bővítéséhez, a versenyképes élelmiszeripari termékek előállításához és a turisztikai potenciál erősítéséhez. Mindezek mellett nagy szerepe lehet a természeti és táji értékekben gazdag területek, vidékfejlesztési térségek hatékony, hosszú távú fejlesztésének előidézésében, és integrált módon kielégíti a vidékfejlesztésben oly fontos mező- és erdőgazdálkodási, rekreációs igényeket is (Magda & Marselek, 2010).

Hazánkban a legutóbbi – 2017-es – vadászterületi határkijelölések óta közel 1400 vadászatra jogosult van. Ebbe a körbe tartozik a hazánkban működő 22 állami erdőgazdaság is, mely szervezetek a vadászturizmusban betöltött szerepük alapján „zászlóshajónak” tekinthetők, mivel elsősorban ők rendelkeznek olyan magas színvonalú infrastrukturális háttérrel és magasan kvalifikált, idegennyelvet beszélő,

tapasztalt szakszemélyzettel, ami – a megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány mellett – nélkülözhetetlen a külföldi vendégek elégedettségét biztosító szolgáltatásminőség megteremtéséhez. A vadászturizmus kínálati szereplői között jelen vannak a vadásztársaságok is, de a vadászturisztikai szolgáltatások létrehozását ezen társaságok életében szinte kizárólag a bevételkényszer generálja, mivel a külföldiek vadásztatásából származó bevétel alapvető fontosságú a vadásztársaság működése során jelentkező személyi, tárgyi és egyéb kiadások finanszírozásában. A kínálati oldal harmadik elemét azok a forprofit működési jellegű vállalkozások alkotják, akik üzleti modelljükkel a vadászturizmus piacának adott szegmensére pozícionálják magukat. Természetesen ezek két utóbbi csoport között is vannak – a vadászturisztikai szolgáltatások szempontjából – „best practicenek” tekinthető szereplők.

A tanulmány célja, hogy a fókuszcsoportos vizsgálatok és az esettanulmányok alapján feltárja az vadászturisztikai szolgáltatások teljesítésében részt vevő „emberi tényező” ügyfelek által észlelt és szolgáltatás-minőség alakulásában játszott szerepét, és meghatározza azokat a karakterjellemzőket, melyek alapvetőek és kardinálisak az ügyfelek elégedettsége, visszatérési szándéka szempontjából. A kérdés relevanciáját erősíti, hogy a vadászati turizmus, mint komplex turisztikai termék az élményszempontú megközelítés alapján a „közös élményteremtés” kategóriájába tartozik, melyre alapvetően jellemző, hogy a szolgáltatótól, kreativitást, innovativitást vár el.

## **SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS**

A „vadászat”, mint turisztikai aktivitás az alternatív, „aktív turizmus” kategóriába tartozik, és így olyan turizmusformának tekinthető, amelyben a turista utazásának motivációja valamilyen fizikai aktivitást igénylő szabadidős vagy sporttevékenység gyakorlása. Seilmeier (1997) szerint a vadászati turizmus „külföldi utazás vadászati céllal”. Higginbottom (2004) szerint a „vadászati turizmus a természethez kötődő, illetve a természetben végezhető turizmus forma, melynek fő motivációja a vad

megfigyelése és/vagy elejtése, lelövése”. Trauer (2006) megfogalmazásában a vadászati turizmus a speciális érdeklődésű turizmus (*special interests tourism, SIT*) egyik fajtája, ahol az utazót elsősorban egy speciális érdeklődés motiválja, ami hatással van a desztináció megválasztására is. A „vadászati turizmus” kifejezést az alábbi tartalommal használom: A vadásztató, mint szolgáltató és vendégvadász, mint ügyfél által közösen megvalósított élményteremtés, melynek során a szolgáltató a rendelkezésre álló speciális kompetenciák és a technikai, természeti erőforrások birtokában, az élőhelyi adottságok és szezonális körülmények figyelembevételével szervezi és koordinálja a vadászatot, mint szolgáltatásfolyamatot (Magyar, 2020).

A vadászturisztikai szolgáltatások alapvető jellemzői:

- Alternatív turisztikai formának tekinthető. (Kisebb az ugyanazon a helyszínen, illetve programban résztvevők száma, egyénileg vagy kisebb csoportokban valósul meg a turisták aktivitása, nagyobb a szerepe az egyéni jellegű, személyre szabott szolgáltatáscsomagok kidolgozásának.) (Michalkó, 2016)
- Erősen érvényesül a szezonális.
- A vadászturisták költsége nagyban meghaladja a tömegturizmusban résztvevő „átlagos” turisták költségét.
- A vadászturisták körében viszonylag alacsony a nők száma.
- vadászturisták átlagos tartózkodási idejére is jellemző a rövidülés, átlagosan 2-3 nap, ezért rövid a szolgáltatási időtartam.
- A vadászati csomagok kiválasztása során jellemző a vásárlói döntések erős érzelmi, illetve irracionális tartalma. (Egy-egy vágyott vadfaj elejtését vagy vadászterület felkeresését közvetlenül befolyásolják a vadászat szenvedélyéből eredő indítékok, motivációk.)
- Erős az egyes vadfajokhoz, vadászterületekhez, vadásztatókhoz kapcsolódó presztízs, imázs szerepe. (Pl. a big five, vagyis az oroszlán, kafferbivaly,

leopárd, orrszarvú, elefánt vadászata egyrészt fizikailag is kihívást jelenthet egy vadász számára, de veszélyességük miatt is elismerést válthat ki.)

- A vadászati csomagot biztosító vadásztató, illetve annak közvetítésével foglalkozó szervező kiválasztása nagyrészt a bizalmon alapul, nagyon erős a WOM (word of mouth „szájreklám”) hatása (Magyar, 2022).

A vadászati turizmus mindezek alapján „niche” (rés) turizmusnak is tekinthető, ami egyfajta autentikus környezetben megvalósuló, speciális érdeklődési kör által motivált turisztikai forma, ennek megfelelően a fogyasztóknak csak egy szűkebb rétegét érinti (Robinson & Novelli, 2005). A piaci résekre összpontosító stratégiák esetében a márka a vevők szemében a termék, illetve az „érték” egyik fontos attribútumaként jelenik meg (Magyar, 2009).

A vadászturisztikai termékek a „tevékenységspecifikus” turisztikai termékek körébe tartoznak, mert a „vadászat, mint motiváció közvetlen kapcsolatban áll a vadászattal, mint aktivitással”. Jellemző továbbá a „térspecifikus” jelleg is, mert a földrajzi tér adottságai sok esetben (pl. hegyi vadászat, szafari) olyan sajátos keretrendszert, szervezőerőt biztosítanak a vadászturisztikai szolgáltatások karakteréhez, amelyek a vonzerő alapjának tekinthetőek.

A vadászturisztikai szolgáltatások esetében az ügyfél élménye az ügyfél és a szolgáltató közötti – gyakran személyre szabott – interakción keresztül, a közös élményteremtés (value co-creation) folyamatán keresztül jön létre. A fogyasztó is aktív részese a folyamatnak, tehát egyrészt jelenléte képes befolyásolni a szolgáltatás kialakuló minőségét, másrészt a teljes folyamat ideje alatt foglalkozni kell az igénybe vevővel (Bányai, 1995). Zátori (2014) megfogalmazása szerint a közös élményteremtés során a szolgáltató egyfajta optimális élménykörnyezetet alakít ki, az ügyfél pedig a szolgáltató asszisztenciájával, segítségével éli át a saját maga számára élményt jelentő eseményt. (Pl. zsákmányszerzés, lőélmény, közösséghez tartozás, társadalmi érintkezés, rekreáció, kaland élménye, idegen kultúra megismerése, esztétikai élmény, illetve ezek együttese.)

Az élménycentrikus vadászturizmus alapját jelentő *turisztikai termék* Michalkó (2016) megközelítésében a látogatók érdeklődésének megfelelően összeállított egyedi termék-szolgáltatás kombináció, amelyet egy vagy több turisztikai vállalkozás kínál a fogyasztók számára a szükségleteik kielégítése érdekében. Kandampully (2006) a vendéglátóiparban működő vállalkozások fogyasztócentrikus modelljét értékelve, az alábbi kulcselemeket azonosította: a technológia, a külső környezet hatásai, az értékajánlat, a termékek, a hatékonyság, a kommunikáció, a magas színvonalat képviselő alkalmazottak, a különlegesség, a kapcsolatrendszer, a szolgáltatások, valamint a belső szervezettség.

Nickson (2007, in.: Somlai 2021:16) említi munkájában, hogy a turizmusban dolgozók esetében a „megfelelő attitűd” mellett fontos karakterjellemzők a társas és interperszonális tulajdonságok, a vendégcentrikusság, a kommunikatív beállítódás, valamint a legfontosabb a „jó kinézet és jó megjelenés”

Az emberi tényezőnek szintén kiemelkedő szerepe van a Parasuraman, Zeithaml & Bery, (1985) által – a szolgáltatások észlelt minősége szempontjából is meghatározónak számító – HIPI-elvben rendszerezett első és negyedikjellemző, a „változékonyság” mérséklésében és az „elválaszthatatlanság” menedzselésében. A „változékonyság” értelmében a szolgáltatás fogyasztói elvárásokat-kielégítő képessége, vagyis annak élménytartalma időben eltérő, ingadozó lehet. A vadászati turisztikai szolgáltatások esetében jelentkező változékonyság egyik oka az emberi tényező, mely kisebb-nagyobb mértékben mindig jelen van a szolgáltatás létrehozásában. A vadászturisztikai szolgáltatásokra is igaz az a jelenség, miszerint az egyes szolgáltató szervezetek által nyújtott teljesítmény – azonos erőforrás-kapacitás esetében is – nagyban különbözhet egymástól, illetve az adott szolgáltatás létrehozásában több személy is részt vesz, akikkel a vendég a szolgáltatási folyamat egyes fázisaiban találkozik. A front office (frontszemélyzet) a vendéggel közvetlenül kapcsolatba kerülő, a szolgáltatást létrehozó szakszemélyzetet jelöli, (pl. a vadászatot kísérő vezető, vagy hivatásos vadász, a vadászházban dolgozó munkatársak) míg a back office (háttérszemélyzet) a

vendéggel közvetlenül kapcsolatba nem kerülő, de a komplett szolgáltatási tevékenységben jelentős szerepet játszó embereket jelenti (pl. vadászatszervező, trófeabíró). A vadásztól elvárt élménytartalom alakulása szempontjából mindkét esetben kardinális jelentőségű a szolgáltatási folyamatban résztvevők szakmai felkészültsége, tapasztalata, ügyfél-orientáltsága, motivációja, udvariassága, „hozzaállása”.

### 1. táblázat. A változékonyság lehetséges megjelenési formái és kezelésének lehetőségei a szolgáltató szemszögéből

Változékonyság megjelenése	Kezelési lehetőség
A szolgáltató szakszemélyzet miatt nem az elvárt minőségű szolgáltatás jön létre – <i>rosszul szervezett, időben nem tervezhető, nem dinamikus a vadászat, sok a várakozás, –az üresjárat; vagy a vadászházban nem megfelelő, udvariatlan a kiszolgálás, gyenge vagy rossz színvonalú az ellátás.</i>	Megfelelő szolgáltató kiválasztása a kiegyensúlyozott és magas szolgáltatási színvonal érdekében. Belső marketing, edukáció, szemléletformálás, motiváció és hivatástudat kialakítása, fenntartása a szolgáltató személyzet körében.
A vadászterület hiányossága miatt nem jön létre a szolgáltatás – <i>nincs megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány, kicsi a vadásúrság, nem élhető át a löélmény, a vad elejtésének élménye.</i>	Tudatos élőhelykezelés, dúvadgyerítés a megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány megteremtése, fenntartása, védelme érdekében.
A vadászház infrastruktúrájának leromlása miatt csökken a szolgáltatás értéke, a vendégek komfortérzete.	Megfelelő partner kiválasztása a kiegyensúlyozott és magas szolgáltatási színvonal érdekében. Folyamatos karbantartás, elvárt műszaki színvonal kialakítása, fenntartása.
Az időjárás pillanatnyi alakulása miatt nem jön létre a kívánt szolgáltatás.	A szezonálitáshoz való alkalmazkodás, időjárási tendenciák folyamatos figyelése a vadászat ütemezése, szervezése során.

*Forrás: Magyar, 2022:45*

A szolgáltatások – emberi tényező miatti – eltérése, minőségingadozása tehát egy olyan jelenség, melyet teljes egészében kiiktatni nem lehet, de lecsökkenthető olyan szintre, mely érdemben már nem befolyásolja a fogyasztók értékítéletét. E tulajdonság kezelése egyszerre jelent kihívást és lehetőséget a vadászturisztikával foglalkozó szolgáltató szervezetek számára. Kihívás, mert meg kell tudni akadályozni, de legalábbis egy kritikus szintre mérsékelni a szolgáltatás-minőség

ingadozását. (A vadászati turisztikai szolgáltatásoknál esetlegesen fellépő változékonyság oka lehet az időjárás is). A változékonyság, mint jellemző tehát több formában is megnyilvánulhat, amelyeket a szolgáltatónak megelőzni, illetve kezelni szükséges. Ezt szemlélteti az 1. táblázat.

Az elválaszthatatlanság (inseparability) értelmében a vadászturisztikai szolgáltatások szolgáltató (vadásztató) általi teljesítésének folyamata és az ügyfelek (vendégvadászok) általi igénybevétel elválaszthatatlanul egy időben zajlik le, tehát az ügyfél minden emberi tulajdonságával együtt bekapcsolódik, aktív részesévé válik a szolgáltatás folyamatának. Ennek tudatos és sikeres kezelése komoly feladatot, nagy felelősséget ró a vadászaturisztikai szolgáltatásokban részt vevő szakszemélyzetre a szakmai felkészültség, a kommunikációs kompetencia és az interperszonális intelligencia tekintetében. A vadászati csomag bizonyos típusainál (pl. trófeás vad elejtése) a vadászvendég az őt kísérő szakszemélyzet útmutatása, döntése alapján ejti el a kívánt trófeás vadat, így a közöttük lévő interakció minősége nagyban befolyásolja egyrészt a vadászat sikerességét, másrészt annak élmény jellegét is. Egy-egy lojális vadászvendég akár el is várhatja és nagyra értékeli a közte és az őt vadászélményhez juttató vadásztató közötti személyes emberi kapcsolatot. Karakasné és Daruka (2009) szerint a turisztikai szolgáltatásoknál jellemzően magas az ügyfél kockázatérzete mind a szolgáltató kiválasztása során, mind az igénybevételi folyamat során. A vadászati szolgáltatásokkal foglalkozó szervezetek sikeressége nagyban függ attól, hogy hogyan, milyen mértékben képesek olyan „aktív ügyfélpolitikát” folytatni, melynek keretében – akár a pillanatnyi hatékonysági kritériumoknak ellentmondóan – képesek figyelembe venni és kielégíteni az ügyfelek szolgáltatásügylet során fellépő egyéni jellemzőit, elvárásait, igényeit. Ennek háttérében az olyan „egyénre, személyre szabott” szolgáltatáskonstrukciók állnak, amelyek alapvetően a „minden vendég más és más” elven nyugszik, így törekszik az egyéni igények kielégítésére, az elvárások – lehetőség szerinti – maximális teljesítésére. Jellemző, hogy az ügyfelek az ilyen típusú szolgáltatásokért többet hajlandóak fizetni.

## KUTATÁSMÓDSZERTAN

A fogyasztói oldal véleményét feltáró fókuszcsoportok és a szolgáltatói oldal álláspontját vizsgáló esettanulmányok célja az volt, hogy a kvalitatív kutatásokra jellemző interpretatív jelleggel előhívni azokat a releváns információkat, melyek segítségével meghatározható, hogy vadászturisztikai szolgáltatások teljesítésében részt vevő „emberi tényezőnek” milyen szerepe van az ügyfelek által észlelt és szolgáltatás-minőség alakulásában. További cél volt annak vizsgálata, hogy milyen szolgáltatói karakterjellemzők játszanak meghatározó szerepet az ügyfelek elégedettségének kialakulása és visszatérési szándéka szempontjából. Mitev (2015) értelmezésében a kvalitatív kutatás célja, hogy helyzetfüggő és részletgazdag adatok alapján megértsen bizonyos helyzeteket, eseményeket vagy interakciókat úgy, hogy a kutató a vizsgált jelenség természetes közegében kísérli meg feltárni annak fő mozgatórugóit. A kvalitatív turisztikai kutatások fontos szerepe, hogy információforrásokat szolgáltassanak további kvantitatív kutatásokhoz (Nagy, 2017).

A vadászturisztikai szolgáltatásokat igénybe vevők véleményét feltáró 3 fókuszcsoportos vizsgálat ideje 2022-es vadászati év volt, az egyes csoportok összeállításának rendezőelve az involváltság szintje volt, vagyis, hogy évente mekkora összeget költ a vadászatra (*min. 350.000 Huf*) hány alkalmat fordít a vadászatra (*min. 30 nap*), milyen mértékben lojális az egyes desztinációkhoz, vadászterületekhez (*legalább 2 évente visszatérő*). A fókuszcsoportos megkérdezésekben összesen 17 fő vett részt, egy-egy fókuszcsoport időtartama 75 perc volt.

A fogyasztói oldal véleményének, preferenciáinak megismeréséhez az alábbi kérdéskörök szolgáltak a releváns információk előhívására:

1. Milyen szempontok befolyásolják egy vadásztató, szolgáltató kiválasztását?
2. Mikor nevezhető sikeresnek egy vadászat?
3. Mennyire fontosak a személyes tapasztalatok, a saját élmények a vadászterület, szolgáltató (vadásztató) kiválasztása során?

4. Milyen tényezők, programelemek szükségesek az elégedettséghez?
5. Milyen jellemzői vannak egy jól felépített, élményt adó, emlékezetes vadászatnak?
6. Elégedettség esetén kialakul a visszatérési szándék?
7. Mit tehet a szolgáltató, mint emberi tényező a vadászat sikerességért?
8. Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó szervező-vendéglátó a vadászati turizmusban?

Az egyes vadászturisztikai szolgáltatók véleményét feltáró 8 esettanulmány az alábbi piaci szereplőknél készült:

1. Nyírerdő Zrt. (Nyíregyháza)
2. Vinnai Vadászati Kft. (Buj)
3. Kék Kálló Vadásztársaság (Konyár)
4. Hortobágyi Földtulajdonosi Vadásztársaság
5. Paphalmi Diana Vadásztársaság
6. Nagykun Vadásztársaság Karcag
7. Vár-Lak Vendégház Kistelek
8. SEFAG Zrt. (Sopron)

Az egyes szolgáltatók kiválasztásának rendezőelve a vadászati turizmusban való több éves (*legalább 7 év*) érintettség, a visszatérő ügyfélkör megléte, és a szektor trendjeinek ismerete volt. Az interjúk kérdései a vonatkozó szakirodalmak feldolgozása, saját tapasztalatok és a 2021.-es 2. Vadászati Világkiállításon szerzett szakmai információk alapján kerültek megfogalmazásra. Az 1. 2. 3. 5. szolgáltató megkérdezése személyesen történt, a többi szolgáltató e-mailben kapta meg az interjúkérdéseket, majd a visszaküldés után telefonos egyeztetés történt az egyes – pontosításra szoruló – kérdéskörökre, illetve válaszokra vonatkozóan. Az adatfelvétel 2023.03.20-2023.05.31. között zajlott; korlátozó tényező volt a

válaszadók időhiánya, és a használt válaszkifejezések eseteként kevésbé szofisztikált, pontosításra szoruló jellege.

Az esettanulmányok készítése során az alábbi kérdéskörök szolgáltak a releváns információk előhívására:

1. Hogyan látja, milyennek ítéli a hazai vadászati turizmus „szektor” kínálati oldalán zajló trendeket?
2. Hogyan látja, milyennek ítéli a hazai vadászati turizmus keresleti oldalán zajló trendeket?
3. Hogyan lehetne jellemezni az Önökhöz érkező főbb vadászvendégeket? (életkor, nem, küldő ország, lakóhely stb.)?
4. Melyek a legfontosabb motivációk a vendégeknél, milyen élményekre vágyanak?
5. Melyek azok a termelési tényezők (természeti, vadállomány, infrastruktúra) amelyek alapvetően szükségesek a sikeres vadászturisztikai szolgáltatásokhoz?
6. Milyen mértékben játszik szerepet a szolgáltató, mint „emberi tényező”? Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie?
7. Melyek a vendégek elégedettségét legnagyobb mértékben befolyásoló szolgáltatáselemek?
8. Melyek a fő imázsépítő elemek a vadászturisztikai szolgáltatások esetében? Miben foglalhatóak össze a megkülönböztető jegyek?

## **EREDMÉNYEK**

A fókuszcsoportos vizsgálatok eredményei beszámolnak arról, hogy már az alacsonyabb involvátsággal rendelkező ügyfelek is markáns, egyértelmű, érvekkel alátámasztott véleményt képesek megfogalmazni a vizsgált témával kapcsolatban. Az emberi tényező észlelt szolgáltatásminőséget alakító szerepe az alábbi narratívák mentén jellemezhető:

*Alapvetően akkor vagyok elégedett, ha minden az előzetesen megbeszéltek, egyeztetetteknek megfelelően valósul meg, persze mindig adódhatnak előre nem tervezett részletek, de*

*tapasztalatom szerint egy rutinos, felkészült vadásztató általában tudja hogyan kell kezelnie az ilyen dolgokat.*

*A legfontosabb, hogy van-e megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány, ami alapvetően a vadásztatón és a szakszemélyzetten múlik. Sok múlik az élőhelyen is, de az élőhelykezelés és a dűnvadgyerítés a vadásztató hatáskörébe tartozik. Fontos, hogy milyen a gasztronómiai ellátás és az elszámolás, fizetés során mennyire korrektek.*

*Ha olyan élményt kapok, amire számítottam, illetve amit elképzeletem akkor elégedetten távozik és szinte biztos, hogy visszatérek. Ha van egy jól működő, korrekt emberi kapcsolat a vadásztató és a vendég között, akkor biztos, hogy a vendég visszatér, nem kockáztat egy ismeretlen vadászterülettel. Az emberi kapcsolatokon múlik minden, a kölcsönös tiszteleten, az adott szó betartásában.*

*A szolgáltató elsősorban azért felel, hogy a meglegyen az a vadállomány, ami a egy jó vadászathoz alapvetően szükséges. Fontos, hogy a vadászat jól szervezett és dinamikus legyen. Ne legyen túlhajtott, „lepörgetett”, de nem is legyen vontatott, nagyon elhúzódo.*

*A vadászat mellett nagyon fontos, a vendégszeretet, a gasztronómia, a vendéglátás milyensége. Ez is a szolgáltatón múlik, ezzel is mérhető, hogy mennyire törekednek a vendég elégedettségét vagy visszatérését elérni, hogyan bánnak a vendéggel, mennyire türelmesek esetleg egy kezdő még tapasztalatlan vadással, képesek-e egyedi kérések teljesítésére.*

*A személyes tapasztalatnak meghatározó szerepe van egy vadászterület vagy vadásztató kiválasztásában. A vadászok között vannak szoros ismeretségek, barátságok, ezért egy-egy biteles vadász véleménye sokkal fontosabb, mint egy hirdetés. Ha egy vadászterületen a vendég valóban jó élményeket kap, értem ezalatt az egész vadászat hangulatát, szervezettségét, a vendéglátás milyenségét, a vendégszeretetet, akkor elfogadja és megfizeti az árat, és szinte biztos, hogy újra visszatér, ha majd vadászni akar.*

*Jellemző, hogy a vadászati program szinte minden elemét – az időjárás kivételével – a vadásztatónak, illetve a szakszemélyzetnek kell megtervezni, koordinálni. Nem csak a maga munkáját kell jól végeznie, hanem a programba bevont kiegészítő személyeket is. Pl. kutyás hajtók, utánakeresők, szállítók stb. Nagyon fontosnak tartom a diszkréciót is, hiszen ma sokan elutasítók, illetve ellenségesen állnak a vadászathoz.*

*Előfordul, hogy vannak olyan vadászatok amire a családom is elkísér. Ilyenkor fontos, hogy ők is kikapcsolódhassanak, ők is kapjanak valami élményt. Számomra ilyenkor az Ő pihenésük is fontos. Fontos a löélmény, a vad elejtésének kulturált módja, az elegáns teríték, a küirtösök és a jó gasztronómia. Ezt ma már több vadásztató is figyelembe tudja venni, de nem mindenki van rá felkészülve a piacon.*

A fókuszcsopórt keretében megkérdezettek – releváns tapasztalatukból eredően – markáns és érvekkel alátámasztott módon fejezték ki a front-vagy back Office-ban tevékenykedő személyekkel kapcsolatos véleményüket, elvárásaikat, és az elégedettségük kialakulását befolyásoló szolgáltatásfaktorokat. Jellemző, hogy ismerik az általuk elvárt szolgáltatásjellemező és a vadásztató, mint emberi tényező kvalitásainak, munkaattitűdjének összefüggéseit, ennek megfelelően értékelik annak munkáját. A szakmai tudáson kívül fontosnak ítélt és egyértelműen elvárt jellemzők a vendégszeretet, a jó szervezőképesség, az egyéni igények kielégítésének képessége, a pénzügyi korrektség és a diszkréción.

Az esettanulmányok eredményeinek bemutatásánál – a terjedelmi korlátok miatt – azon kérdéskörre fókuszálok, melyek direkt módon is érdemi információkat szolgáltatnak az emberi tényező fontosságának feltárásához. Arra vonatkozóan, hogy hogyan vélekednek a vizsgált tényező és a minőség kapcsolatáról az alábbi információkat adták:

1. Nagyon fontos az emberi tényező, fontos a türelem, az empátia. Általában a sikeres kísérvadász jól lát, jól hall, kitartó, gyors, erős. Akit kísér, sajnos gyakran híján van ezeknek a képességeknek, ráadásul nem ismeri a területet, és az izgalom, a vadászláz gyakran megváltoztatja a képességeinket. Manapság alapvetően elvárt a többnyelvű kommunikáció.
2. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe kardinális fontosságúnak tartjuk, a szakszemélyzet tagjai felelnek a vadásztatás színvonaláért, az Ő szakmaiságuk, alapvetően befolyásolja a vadászat eredményességét. Fontos az, hogy hogyan vannak felöltözve, a vadászat végén hogyan történik a terítékkészítés, megadják-e a vadászat alkalmának megfelelő tiszteletet.

Fontos, hogy a hajtók, keresők ne nem káromkodjanak, ne ordibáljanak a kutyákkal, a kutyák bravúrosan, jól dolgozzanak. a végén az igényes terítékkészítés, a kürtszignál mind-mind emeli a vendég élményét, örömét. A jó kísérő precíz, határozott, szolgálatkész, de nem szolgalelkű! Fontos, hogy a szervező ügyeljen a vadászat utáni elemekre, legyen igényes és látványos a teríték, legyen máglya, kürtösök, hogy a vendég azt érezze, hogy valóban minden róla szó, az ő élményért van. A vendégeink elégedettségét a lehető vadállomány mennyisége, minősége, a vadászat szervezettsége, a vendéglátás színvonala (vadászhausi infrastruktúra, elkészített ételek minősége) és az emberi hozzáállás (udvariasság, figyelmesség, egyéni igények figyelembevétele) határozza meg.

3. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe meghatározónak tartjuk, a szakmai irányító számára fontos a szakmai felkészültség, a vezetői kompetenciák, üzleti ismeretek megléte, a jó szervező és kommunikációs készség. A hivatásos vadász számára fontos a szakmai felkészültség, naprakész ismeretek a vadászterület vadállományának mennyiségéről, minőségéről, szervező készség, kommunikációs készség, vadászkürt használata, kürt szignálok ismerete és az idegennyelv ismeret. A vadászat mellett a vendégek elégedettségét szolgálja a minőségi és nyugodt szállás biztosítása. Ha családtagok is részt vesznek a vadászati kiránduláson, számukra érdekes programok szervezése is a vendég elégedettségét szolgálja. Természetesen a vadászat végén a korrekt elszámolás is a szolgáltató felelőségéhez tartozik.
4. Az emberi tényező, a munkatársak szerepe a legnagyobb mértékben meghatározza a szolgáltatásaink minőségét! Ha a vendég elégedetlen a program bármelyik elemével, akkor, reklamálni fog, lehet, hogy nem fizet és többet nem jön vissza. Kompetenciák: a vadászok teljeskörű kiszolgálása, nemre, korra, beosztásra tekintet nélkül, valamint megfelelő alázattal.
5. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe meghatározó. Nagyon fontos a szakképzettség, az általános intelligencia, a kulturált viselkedés a

vadászatok sikeres lebonyolításában, a kapcsolódó szolgáltatások (szállás, ellátás) további speciális munkaerőt igényel, ennek mértéke változó. Nagyon fontos, hogy a szolgáltatást nyújtó személyek kezelni, kielégíteni tudják a változó igényeket. A vendégek elégedettségét a „jó minőségű” vadászat” adja, vagyis a kívánt vadállományon túlmenően a vadászat legyen jól szervezett, dinamikus, de ne a vendég ne érezze azt, hogy a vendéglátó „lezavarta” a vadászatot. Legyen minőségi a vendéglátás, az ételek megfelelő minőségű alapanyagokból, házias jelleggel készüljenek, a tálalás legyen nagyon igényes. Véleményem szerint ebben az ágazatban nem az ár a meghatározó a vendégek elégedettsége szempontjából. Hiába olcsóbb ez a szolgáltatás máshol, a vendég csak az alacsony ár miatt nem megy oda vadászni. Ha a vendég mindent rendben talál, ha úgy érzi tényleg jól szervezett vadászon vett részt, az elvárt élményt kapta, akkor biztosan fizet, nem fog alkudozni és visszatér vadászni.

6. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe alapvető fontosságú, a korrekt, segítőkész szakszemélyzet megléte alapvető a vadászati turizmusban. E nélkül nem lehet elégedett és visszatérő ügyfeleket generálni. A visszatérő vendégekkel különösen nagy figyelemmel kell foglalkozni, korrekt módon kell őket kiszolgálni, korrekt kell legyen az elszámolás. Ez talán az egyik legfontosabb dolog a számukra. Az elégedettség alapját a jó hangulatú, eredményes vadászati csomagok adják, de jellemző, hogy a vendégek igényesek a vadászatok „körítésére” is, vagyis elvárják az igényes terítéket, a megfelelő szálláslehetőségeket, és a rugalmasságot, vagyis az egyéni igények kielégítésének képességét.
7. A szolgáltató modora, vendégszeretete, rugalmassága rendkívül fontos, hiszen csak az elégedett vadász tér vissza újra és újra. Amennyiben a szolgáltató nem az igényeknek megfelelően látja vendégül a látogatót, úgy a vendég nem fog visszatérni, bármilyen plusz szolgáltatást is kínálunk neki. Rendkívül fontos a személyes szimpátia a vendég és a vadászterület között. A nyelvtudás sem

elhanyagolható tényező. A vendégek elégedettségét az élménynyújtás, a minőségi vadásztatás, a minőségi trófea elkészítése együttesen adják meg. Az elejtett vadak trófeáit bármilyen igény szerint el tudjuk készíteni. Állandó preparátorral dolgozunk. A vadászat mellett a vendégek elégedettségét szolgálja a minőségi és nyugodt szállás biztosítása. Ha családtagok is részt vesznek a vadászati kiránduláson, számukra érdekes programok szervezése is a vendég elégedettségét szolgálja. Természetesen a vadászat végén a korrekt elszámolás is nagyon fontos.

8. A hozzánk látogató vadászvendégek elégedettségét a Professzionális kísérszemélyzet, Z udvarias kiszolgálás, a gyors, pontos ügyintézés, a teljes mértékű információátadás és a korrekt elszámolás adja meg. Ebből adódóan, mint minden társas érintkezésnél, az „emberi tényező”, mint szolgáltató itt is jelentős szerepet játszik. A felkészült szakszemélyzetnek a szakmai ismereteken és megfelelő gyakorlati tapasztalatokon kívül udvarias, etikus magatartást is kell mutatnia. A külföldi vendégek kísérete esetén nyelvismerettel kell rendelkeznie.

A megkérdezettek véleményének desztillátuma, hogy az *emberi tényező* szerepét „kardinálisnak” tartják; pontosan ismerik annak jelentőségét, az egyes szakmai és egyéb tulajdonságok fontosságát, és azok hatását az általuk kínált szolgáltatás minőségére vonatkozóan. A 2. táblázat szemlélteti, hogy az egyes azonosított karakterjellemzők milyen konkrét – minőségalkotó – szolgáltatásattribútum meglétéért felelnek.

A 2. táblázat eredményei alapján kirajzolódik, hogy a vadászturisztikai termékek esetében a hard és soft elemek az alábbiak szerint épülnek fel:

Hard elemek:

- a lőhető vadfaj mennyisége (vadbőség jellege) minősége;
- a vadászház infrastruktúrája, tisztasága, megközelíthetősége, komfortszintje;
- a biztosított gasztronómiai élmények szintje, változatossága (felhasznált alapanyagok minősége, származása, frissessége, készítési mód, tálalás stb.);

- a vadászterület megfelelő kialakítása;
- a vadásztató szakszemélyzet területismerete, nyelvtudása, udvariassága, motiváltsága.

**2. táblázat. A szolgáltatásban részt vevő emberi karakterjellemezői, és annak szolgáltatás-attribútumokra gyakorolt hatása**

Karakterjellemező	Vadászturisztikai termék attribútuma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• szaktudás</li> <li>• területismeret</li> <li>• szervezőképesség</li> <li>• döntési képesség</li> <li>• megfelelő fizikai erőnlét</li> <li>• idegennyelv-tudás</li> <li>• udvariasság</li> <li>• megfelelő megjelenés</li> <li>• ügyfélcentrikus munkaattitűd diszkréciónak</li> <li>• fogyasztói szegmens preferenciáinak, elvárásainak ismerete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megfelelő mennyiségű és minőségű lőhető vadállomány</li> <li>• jól szervezett, dinamikus vadászat</li> <li>• elvárt imázs, és előzetes minőségkép pozitív alakulása</li> <li>• egyéni igények kielégítésének képessége</li> <li>• megfelelő vadászházi infrastruktúra és komfortfokozat</li> <li>• megfelelő gasztronómiai kínálat</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés, 2023.*

Soft elemek:

- a vadászterület hírneve, presztízse;
- a vadászat szervezettsége, a rendelkezésre álló idő minél jobb beosztása, a program dinamizmusa;
- a vadászházban dolgozó személyzet udvariassága, empátiája, figyelmessége, munkabírása;
- a szolgáltató azon képessége, hogy milyen mértékben képes az egyéni, egyedi, különleges kérések kielégítésére;
- diszkréciónak.

A vadászati turizmus esetében tehát a vadászatszervező, illetve a vadászterület kezelője teremti meg, fejleszti azokat a természeti erőforrásbeli, személyi és

infrastrukturális feltételeket, amelyek kontextusként szükségesek a vadászvendégek élményteremtése és átélése számára.

## **KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A tanulmány eredményei igazolják az emberi tényező szolgáltatásminőség-alakulásában játszott meghatározó szerepét a vadászturisztikai szolgáltatások esetében, a keresleti és a kínálati oldal véleményét feltáró eredmények profilja alapvetően egybevág.

Az eredmények koherensek az ún. „Technikai–funkcionális minőségmodell” koncepciójával. A modell technikai minőség (*technical quality*) része azt határozza meg, hogy mit kap az ügyfél a szolgáltatás igénybevételének eredményeként, a funkcionális minőség (*functional quality*) pedig azt fejezi ki, hogy az ügyfél észlelése alapján a szervezet hogyan nyújtja a szolgáltatást (Becser, 2008).

A *technikai minőség* elemeit a lehető vadállomány mennyisége és minősége; a vadászház infrastruktúrája, tisztasága; a vadászterület megfelelő kialakítása; a biztosított gasztronómiai kínálat milyensége alkotják. A *funkcionális minőséget* alakító tényezőként azonosíthatóak a területismeret, a nyelvtudás, az egyéni igények kielégítésének képessége, az ügyfélcentrikus munkaattitűd és a diszkréció. Megállapítást nyert, hogy a vadászturisztikai szolgáltatások esetében az emberi tényező már a szolgáltatásfolyamat elindulása előtt, *indirekt jelleggel* befolyásolja a szolgáltatás minőségének alakulását. Ő felel a vadászturisztikai termék alapjául szolgáló megfelelő mennyiségű és minőségű lehető vadállomány megteremtésért, a folyamat dinamikáját szolgáló professzionális szervezésért, majd a szolgáltatásfolyamat során *direkt jelleggel* vesz részt a folyamat alakításában, az elvárt élményeredmény megteremtésében. Mivel az említett megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány a vadászturisztikai termékek limitáló feltételének is tekinthetőek, ebből adódóan fontos, hogy a vadászatra jogosultak rendelkezzenek olyan kooperációs kultúrával és kapcsolati képességgel, melynek segítségével lehetővé válik a földrajzi vagy közigazgatási határokon átívelő

vadgazdálkodás. Már a szolgáltatásfolyamat előtt jelentkezik a szaktudás, a szervezőképesség, döntési képesség fontossága, a folyamat során pedig az idegennyelv ismerete, az egyéni igények kielégítésének képessége, az ügyfélcentrikus munkaattitűd és a diszkréció válik meghatározóvá. Ezek a szolgáltatói kompetenciák természetesen minden turisztikai terméktípus esetében jelen vannak, és szerepet játszanak azok megfelelő színvonalú biztosításában. A vadászturisztikai termékre is jellemző niche-jellegből adódó „személyre szabottság” és a „bizalmi jelleg” azonban még inkább erősíti ezek relevanciáját, felértékelik szerepüket a szolgáltatás észlelt minőségének alakulásában.

Ez a komplex – akár interdiszciplinárisnak is tekinthető – képesség-halmaz felveti vadászturisztikai szektorban dolgozókkal szemben felmerülő sajátos erőforrásigényeket, illetve a hazai vadgazdálkodási felsőoktatás szerepét. Ezen túlmenően alátámaszthatja annak szükségességét, hogy a vadászati-vadgazdálkodási közép- vagy felsőoktatásban tanuló hallgatók képzésük során ismerjenek meg olyan konkrét tantárgyakat melyek segíthetik az ügyfelek által elvárt képességek elsajátítását. A mára alapvetőnek számító idegennyelv tudása mellett ilyen területek lehetnek a kommunikáció, a szolgáltatásmenedzsment, a turizmusmarketing, vagy a panaszkezelés.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Becser, N., 2008. *Szolgáltatásminőség modellek*. Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet, 89. sz. Műhelytanulmány.
2. Bányai, E., 1995. Minőség és fogyasztói elégedettség a szolgáltatásmarketingben. *Marketing és Menedzsment*. 3. 65-70.
3. Higginbottom, K., 2004. *Wildlife tourism: impacts, management and planning*. Common Ground Publishing Pty Ltd. Australia.
4. Kandampully, J., 2006. The New Customer-Centred Business Model for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Ohio, USA, 18(3). <https://doi.org/10.1108/09596110610658599>
5. Karakasné, Morvay, K. & Daruka, E., 2009. Az elvárások szerepe a szállodai vendéglégedettségben. *Turizmus Bulletin* 12(2), 48-57.

6. Magda S. & Marselek S., 2010. Vidékgazdaságtan I., A vidékfejlesztés gazdasága. Gyöngyös, Főiskolai jegyzet.
7. Magyar, Z., 2009. Termékstratégia prioritások vizsgálata az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak körében. *Agrártudományi Közlemények*, 2009/33, 55.-64.
8. Magyar Z. 2020 A vadászati turizmus és az országimázs kapcsolata. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 2020. 5(4), 29-43.
9. Magyar, Z., 2022. *Vadászati turizmus*, Szaktudás Kiadó
10. Michalkó, G., 2016. *Turizmológia*. Akadémia Kiadó.
11. Mitev A., 2015. A kvalitatív kutatás filozófiája és a kvalitatív kutatási terv. In: Horváth & Mitev, 2015. *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
12. Nagy, K., 2017. A kvalitatív kutatás lehetőségei a turizmusban. In.: *Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből*. Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet Marketingkaleidoszkóp
13. ova.hu, 2022. Országos Vadgazdálkodási Adattár, Elérhető: [http://www.ova.info.hu/vg\\_stat/VA-2021-2022.pdf](http://www.ova.info.hu/vg_stat/VA-2021-2022.pdf)
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
15. Robinson, M. & Novelli, M., 2005. Niche Tourism: An Introduction. In: M. Novelli (ed.) *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*. Oxford: ButterworthHeinemann Ltd.
16. Somlai, R., 2021. *Az emberi erőforrás, mint versenyképességet növelő tényező szerepe a turizmus szektorban* [Doktori disszertáció] Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gazdaság és Regionális Tudományok Doktori Iskola. Elérhető: [https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Somlai Reka\\_ertekezes.pdf](https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Somlai_Reka_ertekezes.pdf)
17. Seilmeier, G., 1997. Vadászati lexikon. Méliusz, Debrecen.
18. Trauer, B. (2006): Conceptualizing special interest tourism – framework for analysis. *Tourism Management*, 27(2), 183-200. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.004>
19. Zátori, A., 2014. Élményszemlélet a turizmusban A turisztikai élményteremtés koncepciói. *Turizmus Bulletin*. 14(2), 51-60.

**AZ ÁGAZATI ÉS VÁLLALATI ÉRTÉKTEREMTŐK  
AZONOSÍTÁSA ÉS ALKALMAZÁSA –  
AZ ÜZLETI TEVÉKENYSÉGEK ÉS A FENNTARTHATÓ  
GYAKORLATOK ÖSSZEHANGOLÁSA A TULAJDONOSI  
ÉRTÉKALKOTÁSBAN**

**IDENTIFICATION AND APPLICATION OF SECTORAL  
AND CORPORATE VALUE DRIVERS –  
COORDINATION OF BUSINESS ACTIVITIES AND  
SUSTAINABILITY PRACTICES IN SHAREHOLDER  
VALUE CREATION**

**NAGYNÉ HALÁSZ Zsuzsanna – JÁMBOR Balázs Róbert –  
KATITS Etelka**

**Kulcsszavak:** *pénzügyi benchmark, értékteremtők, tulajdonosi érték, fenntarthatóság*

**Keywords:** *financial benchmark, value drivers, shareholder value, sustainability*

**JEL Kód:** C10, G30, M21, Q01, Q14

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.04>

## **ABSZTRAKT**

*Napjainkban a vállalkozások változékony és összetett versenykörnyezetben léteznek. A teljesítmény- és tulajdonosi érték különböző szempontjainak mérése is összetett és alapos körülmények között igényel. Számos üzleti intelligens eszköz létezik, amelyek közül az egyik a strukturált numerikus elemzés. A pénzügyi benchmark is ide tartozik, amelynek jelentősége felértékelődik a piacok bővülésének, de a piacokról való kivonulás idején is. Jelenleg többarányos módszert alkalmaznak és alig terjedt el ezek összekapcsolása a tulajdonosi érték-teremtéssel. A cél annak az EU-s irányelv megvalósításának vizsgálata, mely szerint a vállalatok rövid távú előnyök helyett hosszú távú, fenntartható értékeket teremthessenek. Bemutatjuk a pénzügyi benchmarkban a több információ- tartalmat nyújtó eszközök alkalmazását. Kutatási kérdéseink: Miért és hogyan épülhet egymásra a vállalati fenntartható gazdálkodás, a növekedés és az értékteremtés a gyakorlatban? Milyen kvantitatív és kvalitatív értékteremtőket lehet azonosítani az elmúlt évekből? Hol, és hogyan lehet alkalmazni a kapott eredményeket? Ezek a döntéshozó vezetők munkájának akár újra tervezését is szolgálják. Adatbázis- és eset elemzést végzünk a FINel pénzügyi szakértői rendszer elemző moduljával, amit kiegészítünk tartalomelemzéssel, valamint céges terep- és tanácsadói munka eredményeivel. A pénzügyi benchmarkot a magyar vármegyei top 1000 vállalatok ágazati mintája és AKI minta jelenti. Mindkét minta mérleg és eredménykimutatások aggregált adatait tartalmazza. Amíg a benchmarkok, mint referenciaértékek teljesítése vagy túllépése fontos sikert hozó jelzés, addig az alul teljesítés korai figyelmeztető jelzés, ami akár az adott cég értékrombolásához is vezethet.*

## **ABSTRACT**

*Today, businesses exist in a volatile and complex competitive environment. Measuring different aspects of performance and shareholder value is also complex and requires careful consideration. There are many business intelligence tools out there, one of which is structured numerical analysis. This also includes the financial benchmark, the importance of which increases during the expansion of the markets, but also during the withdrawal from the markets. Currently, a multi proportional method is used, and their connection with shareholder value creation has hardly spread. The goal is to examine the implementation of the EU directive, according to which*

*companies can create long-term, sustainable values instead of short-term benefits. In our article, we present the use of tools that provide more information content in the financial benchmark. Our research questions: Why and how can corporate sustainable management, growth and value creation build on each other in practice? What quantitative and qualitative value creators can be identified from the past years? Where and how can the obtained results be applied? They even serve to replan the work of the decision-makers. We perform database and case analysis with the analysis module of the FINel financial expert system, which we supplement with content analysis and the results of corporate consulting work. The financial benchmark is the sectoral sample of the top 1000 Hungarian county companies and the AKI sample. Both samples contain aggregated data from balance sheets and profit and loss statements. While meeting or exceeding benchmarks as reference values is an important signal of success, underperformance is an early warning signal that can even lead to the destruction of the company's value.*

## **BEVEZETÉS**

Napjainkban szignifikáns kockázati tényezőket jelentenek a globális hőmérséklet-emelkedés és az ebből eredő ökológiai problémák, amelyek a társadalmak és a gazdaságok működését fenyegetik. Különösen a kiszámíthatatlan és kockázatos világunkban megzavarja „az eddig megszokott” vezetői döntéshozatali feladatokat, irányítást és végrehajtást. Ezek mellett a fenntarthatóság kivételes médiafigyelmet és közérdeklődést generált az utóbbi években, így sokat hallunk a környezeti fenntarthatóságról, a környezet védelméről makro- és mikroszinten is, de ez a szemlélet már a lakosság mindennapjaiba is beépült (pl. szelektív hulladékgyűjtés). A fenntarthatóság ugyanis nem csak kormányzási kérdés, mert a magánszemélyeknek, családoknak, üzleti vállalkozásoknak és a civil szerveződéseknek is olyan célokat és értékeket kell követniük, oly módon kell meghozni mindennapi döntéseiket és olyan kezdeményezésekbe kell belevágniuk, amelyek egyben hozzájárulnak a fenntartható társadalom eléréséhez is (Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács, 2013).

A fentiek miatt a vállalkozások változékony és összetett versenykörnyezetben léteznek. A teljesítmény- és tulajdonosi érték különböző szempontjainak mérése is összetett és alapos körültekintést igényel. Számos üzleti intelligens eszköz létezik. Ezek közül az egyik a strukturált numerikus elemzés, amelyhez a pénzügyi benchmark is tartozik. A pénzügyi benchmark jelentősége felértékelődik a piacok bővülésének, de a piacokról való kivonulás idején is. Jelenleg többarányos módszert alkalmaznak és alig terjedt el ezek összekapcsolása a tulajdonosi értékteremtéssel. A cél annak az EU-s irányelv megvalósításának vizsgálata, mely szerint a vállalatok rövid távú előnyök helyett hosszú távú, fenntartható értékeket teremthessenek. Bemutatjuk ezért a pénzügyi benchmarkban a több információs tartalmat nyújtó eszközök alkalmazását. Kutatási kérdéseink: Miért és hogyan épülhet egymásra a vállalati fenntartható gazdálkodás, a növekedés és az értékteremtés a gyakorlatban? Milyen kvantitatív és kvalitatív értékteremtőket lehet azonosítani az elmúlt évekből? Hol, és hogyan lehet alkalmazni a kapott eredményeket? Ezek a döntéshozó vezetők munkájának akár újra tervezését is szolgálják. Adatbázis- és eset elemzést végzünk a FINel pénzügyi szakértői rendszer elemző moduljával, amit kiegészítünk tartalomelemzéssel, valamint céges terep- és tanácsadói munka eredményeivel. A pénzügyi benchmarkot a magyar vármegyei top 1000 vállalatok KSH ágazati mintája és az AKI-MINTA jelenti.

## **A TÉMA FELVEZETÉSE, A VONATKOZÓ SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE**

A vállalati értékmozgatók a teljesítmény adott szintjéről nyújtanak információt és lehet következtetni a korábbi vezetői döntések megvalósításának sikeréről/sikertelenségéről.

## A vállalati teljesítménymérés

Carroll (2004) szerint egy vállalat teljesítményét a jövedelmezőség, növekedés, piaci érték, tulajdonosi megtérülés, gazdasági hozzáadott érték, vevői elégedettség és az érintettek elvárásai határozzák meg. A cég teljesítményének pénzügyi elemzéssel történő mérése hagyományos eszköz a befektetők, a döntéshozók, a hitelezők és más érdekelt felek számára (Delen et al., 2013), mert sok szakember szerint a vállalat teljesítménye megegyezik a pénzügyi teljesítménnyel. Az érintettek számára azonban nem csak a pénzügyi teljesítmény számít (Harrison, & Wicks, 2013). Freeman (1984:46) szerint a teljesítmény „...a cég tevékenységei által létrehozott összérték, amely a vállalat minden egyes legitim érintettje számára létrehozott haszon összege”. A Hansen & Wernerfelt 1989 óta azonosítja a vállalati teljesítmény meghatározó tényezőit a szervezeti, környezeti és emberi tényezők kombinálásával, amelyek a szervezeti légkör kialakulásához vezetnek. A munkavállaló/egyén viselkedését befolyásoló szervezeti légkör befolyásolja a szervezet teljesítményét. Rothaermel (2017) kidolgozott egy hasonló cégteljesítmény-modellt három standard teljesítménydimenzió – számviteli jövedelmezőség, részvényesi érték és gazdasági érték – figyelembevételével, de integrálva a *kiegyensúlyozott eredménytábla (Balanced Scorecard - BS)* (Kaplan & Norton, 1996) és a *háromszoros határvonal (Triple Bottom Line - TBL)* (Elkington, 1998) keretrendszerét is. Rothaermel (2017) hét pénzügyi értéket javasol, amelyeket 2 kategóriába csoportosít annak érdekében, hogy azonosítsa a befektetett tőke megtérülését (ROIC), vagyis egy olyan megtérülést, amely többet fejez ki, mint a saját tőke megtérülése, és amely a legtöbb érintett felet, nemcsak a tulajdonosokat érinti az alábbi szerint:

ROIC (*Return on Invested Capital*)

= ROR (*Return on Revenue*) x WCT (*Working Capital Turnover*)

= *Net Profit/Revenue* x *Revenue/Working Capital*

A ROR (bevétel megtérülési ráta) nagyságát meghatározza a COGS/Revenue, a R&D/Revenue és a SG&A/Revenue

ahol  $COGS = \textit{Cost of Goods Sold}$  (eladott árok beszerzési értéke);  $R\&D = \textit{Research\&Development Expense}$  (kutatási és fejlesztési kiadások);  $SG\&A = \textit{Selling, General \& Administrative Expense}$  (értékesítési, általános és adminisztratív kiadások);  $Revenue$  (bevétel).

A WCT forgótőke fordulatszám nagyságát befolyásolja a  $Revenue/Fixed Assets$ ,  $COGS/Inventory$ ,  $Revenue/Account Receivable$ ,  $Revenue/Account Payables$ , ahol  $Fixed Assets$  (tárgyi eszközök);  $Inventory$  (készlet);  $Account Receivable$  (követelések);  $Account Payables$  (szállítói tartozások).

A befektetett tőke magasabb megtérülési rátájának (ROIC) eléréséhez a menedzsernek mérlegelnie kell mind a bevétel megtérülésének (ROR) maximalizálását (Bierly & Chakrabarti, 1996), mind a forgótőke optimalizálását (Baños-Caballero et al., 2014). Ennek ellenére a vállalat közös célja a tulajdonosi érték maximalizálása (Friedman, 1970; Koller, Goedhart, & Wessels, 2010). Az értékteremtéshez és a tulajdonosok vagyonának maximalizálásához a vállalatoknak figyelembe kell venniük az érintettek szinergiájának erejét (Tantalo & Priem, 2016), mert „...a tulajdonosok biztosítják az üzleti vállalkozások specifikus tőkéjét, míg a társadalom az „opportunity” tőkét” (Schlossberger, 1994:459).

### **A pénzügyi benchmark**

A vállalati teljesítmények értékelésének összehasonlításban van értelme. A pénzügyi benchmark az egyik vállalat tevékenységének összehasonlítása egy másik vállalat tevékenységével mennyiségi vagy minőségi mérőszámok segítségével, annak érdekében, hogy felfedezzék a hatékonyság növelésének módjait (Bendell et al., 1998). A versenytársak pénzügyi benchmarkja, amely a pénzügyi mérőszámokat alkalmazó teljesítmény-benchmark, a benchmark egyik leggyakrabban használt formája. A pénzügyi benchmark általában úgy történik, hogy számos vállalatot összehasonlítanak előre meghatározott mono- és multikauzális ok-okozati kapcsolaton alapuló pénzügyi mutatók és

mutatórendszerek alapján. Az utóbbihoz tartozik a DuPont modell, amelyről Katits et al (2019) részletesen ír és alkalmaz, pénzügyi benchmark keretében, a magyar top szállodaiparban.

Napjainkban a pénzügyi benchmark jelentősége felértékelődik nemcsak a piacok bővülésének, de a piacokról való kivonulás idején is. Többarányos módszert alkalmaznak és alig terjedt el ezek összekapcsolása a tulajdonosi értékteremtéssel. Bemutatjuk a pénzügyi benchmarkban a komplexitást csökkentő, ugyanakkor több információs tartalmat nyújtó eszközök alkalmazását.

A vállalat összteljesítményének értékeléséhez minden dimenziót integrálni kell a BS eredménymutatóba. Meg kell találni az egyensúlyt mind a pénzügyi, mind a stratégiai célok, a tárgyi és immateriális javak között. Kaplan & Norton (1996:2) azt állítja, hogy „...egy *Balanced Scorecard* három kulcsfontosságú, nem pénzügyi területen, teljesítménymutatókkal egészíti ki a hagyományos pénzügyi mérőszámokat: a vállalat kapcsolata ügyfeleivel; kulcsfontosságú belső folyamatait; tanulása és növekedése”. A vállalati társadalmi felelősségvállalás szerepet játszik a vállalat teljesítményének közvetett előmozdításában a hírnév és a versenyelőny növelése révén, miközben javítja a vevői elégedettség szintjét (Saeidi et al., 2015).

### **A vállalati értékmozgatók**

*Value Driver* (VD) értékmozgató, értékteremtő, értékshajtóerő minden olyan változó vagy tényező (erőforrás, tevékenység vagy feltétel) amely befolyásolható, mérhető, irányítható, ellenőrizhető és befolyásolja a vállalkozás értékét, mert csökkenti a cégkockázatot, növeli a jövedelmezőséget, s mindez a pénzáramtermelés jövőbeli növekedéséhez vezet, így a fenntartható üzleti tevékenységek pozitív hatással lehetnek egy vagy több értékteremtőre, és ezáltal növelhetik az üzleti értéket (Rappaport, 2002; Katits, 2017). A VD nagyságokkal lehet kontrollálni, de igazolni is, amelyek a fenntartható értékteremtés forrásai is. A számos kutató és közgazdász érdeklődését felkeltő vállalati értéket a szakirodalom a vállalkozás teljesítményének legjobb értékelési mutatójaként

kezeli, integrálva a vállalat belső helyzetét és külső környezetét tükröző kvantitatív és kvalitatív értékgenerálókat. Az 1. ábra mutatja a VD kialakulásának és fejlesztésének időbeni folyamatát, jellemzőit, meghatározó eredményeit a kutatók neveivel fémjelvezve.

<b>KVANTITATÍV VD</b> <b>megtartotta helyét napjainkban is, de megjelentek bővítések, kiegészítések</b>		
<b>1980-as</b>	Az értékteremtő elemzés fontossága az értékmaximalizálással kapcsolatos döntések elfogadásában, mint a cégműködés- és tevékenység legfontosabb célja. (Abel, 1983; Balachandran, Nagarajan, & Rappaport, 1986; Rappaport, 1986, 2002).	
<b>1990-es</b>	Az értékteremtők üzleti értékre gyakorolt hatásának megállapítása összetett, kevésbé vizsgált és részletesebb kutatást igényel. Nincs egyértelmű megközelítés az üzleti értékre hatással levő tényezők besorolására (Mills, & Print, 1995; Scarlett, 1997; Copeland et al., 1999; Mallinson, & French, 2000; Schor, 2000; Black et al., 2001; Akalu 2002).	
<b>KVANTITATÍV ÉS KVALITATÍV VD</b> <b>fenntarthatóság és teljesítmény közötti összefüggések vizsgálata</b> <b>ágazatokra, tevékenységi körre</b>		
<b>2000-es évek</b>	Widelmann (2008)	logisztika
	Gabzdylova, Raffensperger, & Castka (2009)	borászat
	Vítková, Chovancová, & Veselý (2017)	építőipar
	Todeschini et al. (2017)	divatipar
	Vochozka & Machová (2018)	közlekedés
<b>IPAR 4.0</b>		
<b>Napjaink</b>	Value Triangle (VT) mint a fenntarthatósági szakadék megszüntetésének megközelítése. A VT azt feltételezi, hogy a cégek közösen teremtenek értéket egy olyan üzleti ökoszisztémán belül, amely magában foglalja a társadalmat és a természeti környezetet (Biloslavo et al., 2018.)	
	A fintech vállalatok fenntarthatósági profiljának a hatását vizsgálja. Kiemeli azt, hogy a fintech cégek értékét a rangsorok vagy a zöld tanúsítványok vezérlik (Merello et al., 2022).	
	Egy olyan rezponzív üzleti innovációs modell létrehozása, amely fenntartható értékteremtési javaslatot és piaci előnyt hoz létre. Az értékhálózatokban rejlő kölcsönös függőségek lehetővé teszik az együttműködésen alapuló munkát és az erőforrások közös létrehozását, mint például a <i>crowdsourcing</i> , a <i>crowdworking</i> és a közösségi média platformok (Sewpersadh, 2023)	
	Empirikusan vizsgálja a B2B cégek technológiai felkészültségének hatását az információs technológiai képességekre és a <b>mesterséges intelligencia alapú ügyfélkapcsolat-kezelésre (AI-CRM)</b> , a kapcsolatok teljesítményére és a társadalmi kapcsolatok alakulására. A B2B cégek kapcsolati teljesítménye jelentős és pozitív kapcsolatban áll a társadalmi fenntarthatóság teljesítményével (Rahman et al., 2023).	

**1. ábra. A kvantitatív és a kvalitatív VD-k a nemzetközi szakirodalomban**  
*Saját szerkesztés*

Black et al. (2001), Mallinson & French (2000), Rappaport (1998) munkáinak elemzése, Scarlett (1997), Mills & Print (1995), Balachandran et al., (1986), Abel (1983) feltárta az értékteremtő elemzés fontosságát az értékmaximalizálással kapcsolatos döntések elfogadásában, ami a vállalati tevékenység legfontosabb célja. Sokféle megközelítést mutattak be az értékteremtők befolyásolására és azok osztályozására. Akalu (2002), Schor (2000) és Copeland et al. (1999) hangsúlyozzák azt, hogy az értékteremtők üzleti értékre gyakorolt hatásának megállapítása összetett, kevéssé vizsgált és részletesebb kutatást igényel.

Az értékteremtők meghatározásának és osztályozásának szempontjai leggyakrabban a tulajdonosi érték elemzési módszeréhez és az értékalapú menedzsment koncepciójához kapcsolódnak. A szakirodalom a VD leírásának széles skáláját mutatja be. Rappaport (1998), Copeland et al. (1999), Scarlett (1997) olyan értékvezérelt változókat közölnek, amelyek befolyásolják a vállalat értékét. Az értékteremtők olyan belső és külső tényezők, amelyek lehetővé tehetik a szóban forgó vállalkozás létrehozását/megsemmisítését. A tulajdonosi érték kérdéseit elemző irodalom nem egységes megközelítést mutat az értékteremtők számáról. Rappaport (1998), Mills & Print (1995) Scarlett (1997), Black et al. (2001) hét VD-t emel ki, nevezetesen: árbevétel-növekedés, tevékenységi haszonkulcs, társasági adókulcs, forgótőke és tőkeintenzitás, tőke költség és versenyelőny időszaka. Az említett VD-n kívül Turner (1998) közli a 8. VD tényezőt, a tőke megtérülési rátáját.

Rappaport (1998), Kaplan & Norton (1996), Scarlett (1997), Schor (2000), Black et al. (2001) munkáiban olvashatjuk a VD-k osztályozásait, valamint az értékteremtők és a vállalat céljai közötti kapcsolat elemzési modelljeit, de kapcsolódnak a tulajdonosi értékelemzés módszereihez és az értékalapú menedzsment koncepciójához, amelyek alapítója Rappaport (1998). Az értékalapú menedzsment megközelítése integrálja az értékmérési és -ellenőrzési folyamatokat, amelyek a hosszú távú részvényesi érték létrehozására irányulnak (Ittner & Larcker, 2001) azáltal, hogy a közös erőfeszítéseket az érték alapvető

mozgatórugóira összpontosítják (Copeland et al., 1999). A szakirodalom elemzésekor megfigyelhető, hogy a szerzők többsége az értéknövelő hatás szempontjából vizsgálja az értékteremtőket. Ellenben érdekesek azok az értékteremtők, amelyek éppen negatívan befolyásolhatják az értéket.

A szakirodalomban fellelt értékteremtőket és a vállalati célok kapcsolatának modelljeiben az értékteremtőket bizonyos csoportokra osztják. Rappaport (1998) elsőként mutatta be a VD és a vállalat közös céljai közötti kapcsolat modelljét, hangsúlyozva a VD értékteremtők fontosságát egy általános vállalatirányítási rendszeren belül. 3 csoportba osztotta: működési, befektetési és pénzügyi. Scarlett (1997) némileg korrigálta Rappaport modelljét, és 4 kategóriába sorolta: immateriális, működési, befektetési és pénzügyi. Kaplan & Norton (1996) az értékteremtőket pénzügyi, vásárlói, belső és innovációs csoportba sorolja. Ittner & Larcker (2001) szerint a VD sorolható pénzügyi, vásárlók, alkalmazottak, működési, minőségi, szövetségek, kínálat, környezet, innovációk és társadalom kategóriákba.

### **A vállalati fenntarthatóság és értékteremtés**

Az Agenda 2030 megvalósításához szükség van fenntartható nemzetgazdaságokra, melyeknek alapkövei azok a vállalatok, melyek gazdálkodásukban, növekedésükben és pénzügyeikben is megalapozzák az SDG (*Sustainable Development Goal*) célok elérését, mivel az üzleti stratégiáikat a globális prioritásokhoz igazítják. A költség- és energiahatékony működés, a körforgásos gazdasági modell, a fenntarthatósági célok beépítése a működésbe, valamint az ügyfelek és partnerek bizalmának hosszú távú megtartása adja azt a stratégiát, ami már napjainkban feltétel a versenyképes vállalatok csoportjába kerülés és ebben a csoportban maradás érdekében.

Fenntartható szervezet az, amelynek jellemzőit és tevékenységeit úgy alakították ki, hogy valamennyi érdekelt fél számára egy „kívánatos jövőbeli állapothoz” vezessenek. A befektetők számára a kívánatos jövőbeli állapot minden bizonnyal

a bevételek tartós növekedését jelenti. A tehetségi piac számára ez magában foglalja a munkaerő sokszínűségét. A szabályozók és a közösség nagyra értékeli a környezetvédelmet és a társadalmi felelősségvállalást. A fogyasztók hasznos, megbízható, ár-hatékony termékeket és szolgáltatásokat keresnek. Magának a vállalatnak, a dolgozói szemszögéből, a kívánatos jövőbeli állapot magában foglalja az életképesség és a jövedelmezőség fenntartását, mivel az innováció előmozdítása mellett a kockázatkezelést is vállaljuk. Azok a vállalatok, amelyek aktívan kezelik és reagálnak a fenntarthatósági mutatók széles skálájára, kedvezőbben képesek hosszú távon értéket teremteni az érdekelt felek számára. Soppe (2009), Johnsen (2003) és Peylo (2012) szerint a fenntartható vállalati finanszírozás összefügg a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos beruházásokkal, amelynek célja a magasabb környezeti és társadalmi teljesítmény elérése, miközben további bevételeket kell realizálni a pénzügyi fenntarthatóság érdekében. Huerga & Rodríguez-Monroy (2019) azt állította, hogy a fenntartható vállalati finanszírozás és pénzügy segíti a gazdaságokat az egyensúly kialakításában még az adósságtöbblet felhasználása ellenére is. Sertsios (2020) szerint a vállalatok belső finanszírozási előnyökkel rendelkeznek a fenntarthatósági tényezőket integráló piacokon, amelyek elősegítik a fenntartható hosszú távú pénzáramlást. Siegrist et al. (2020) integrált egy koncepcionális fenntartható vállalatfinanszírozási keretrendszert kockázatkezeléssel, immateriális javakkal és költségcsökkentéssel a megfelelő erőforrás-felhasználás és a bevételek javítása révén. Így rávilágít arra, hogy a vállalatok hogyan tudják hasznosítani a környezeti fenntarthatóságot hosszú távú pénzügyi döntéshozatali keretükben. Banerji & Fang (2021) és Sertsios (2020) egyesítette a vállalati pénzügyeket, az ipari szervezeteket és a vállalati gazdaságtant azért, hogy hangsúlyozza a piaci verseny fenntartható fejlődését, a vevő-szállító integrációt, a tulajdonosi struktúrákat és a szervezeti formákat, valamint a pénzügyi politikák kölcsönhatásait. Bár a fenntartható vállalati finanszírozást vizsgálták a szakirodalomban, hiányoznak a vállalatok pénzügyi gyakorlatát alkotó módszerek (Chan et al., 2019).

Azok a cégek, amelyek üzleti stratégiájukba és döntéshozatali folyamatukba beépítik a fenntarthatóságot, javíthatják hosszú távú hatékonyságukat, és növelhetik a részvényesek vagyonát és a vállalati értéket (Portillo-Tarragona et al., 2018).

A fenntarthatósági három pillér – a gazdaság, ökológia és szociális ügyek – vállalati döntéshozatalban azonos mértékű figyelembevételét a menedzsment eszközein keresztül teszi konkrétabbá és mérhetővé. A fenntarthatóság előnyt jelent az alapítója számára és hozzájárul a környezet, a társadalom, de a személyes jóllét kedvezőbb irányú alakulásához: értéknövekményt jelent és teremt. Az értékorientált vállalatvezetés és a fenntarthatóság, mint cél bevonása a *stakeholdereket* is tekintetbe véve, javítja a megtérülési várakozásokat (energia megtakarítást, környezet kímélést stb.), s ezzel indirekt módon növeli egy cég értékét.

## **A KUTATÁS TARTALMA**

### **A kutatás adatbázisa**

A pénzügyi benchmark készítéséhez két vállalati adatbázist használunk. Az egyik a kettős könyvvitelt vezető cégeket felölelő *Agrárgazdasági Kutatóintézet* (AKI) adatbázis, amely a TEÁOR (*Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere*) "A" nemzetgazdasági ágon belül a mezőgazdasági tevékenységet végezték a 2018-2020 közötti beszámolási időszakban (továbbiakban: AKI-MINTA). Az elemzés során felhasznált adatok a NAV társasági adóbevallások adatbázisára épül, amelyben csak az év végén is működő, adóbevallást készítő és azt a tárgyévét követő május 31-ig hibamentesen benyújtó társas vállalkozások adatai szerepelnek. Az 1. táblázat azt mutatja, hogy a vizsgált magyar kettős könyvvitelt vezető mezőgazdasági cégek száma 2019-ben 8, 2020-ban pedig 6,5%-kal csökkent a 2018. üzleti évhez képest. A vizsgált minta 2/3-a nyereséges cég, s ez az arány a COVID19 járvány 1. évében sem változott. A gazdálkodási forma szerint vizsgálva megállapíthatjuk azt, hogy a 2018. évhez képest megmaradt a kft-

k 74-76%-os és az Rt-k 3%-os aránya, azonban a betéti társaságok aránya megduplázódott, míg a szövetkezetek aránya több, mint felére esett vissza. A vállalati méret szerint vizsgálva azt láthatjuk, hogy a vizsgált mintában bőven 80% körüli a mikrovállalkozás aránya. A cégszám csökkenése ellenére a vállalati méret szerint kialakult arányok nem változtak még 2020-ban sem. Ebből a jövedelemtermelés stabilitására lehet következtetni.

**1. táblázat. A magyarországi kettős könyvvitelt vezető mezőgazdasági cégek számának alakulása a nyereség szintje, a gazdálkodási forma és a vállalati méret szerint 2018-2020 között (darab)**

Megnevezés	2018	2019	2020
<b>Nyereség szintje szerint</b>			
Nyereséges	5 903	5 610	5 705
Veszteséges	2 756	2 442	2 386
Nulla eredményű	443	337	419
<b>Összesen</b>	<b>9 101</b>	<b>8 389</b>	<b>8 510</b>
<b>Gazdálkodási forma szerint</b>			
Kft	6 750	6309	6 485
Rt	300	289	268
Szövetkezet	318	472	437
Bt.	1 165	1007	978
Nonprofit szervezet	67	55	52
Egyéb	501	257	290
<b>Összesen</b>	<b>9 101</b>	<b>8389</b>	<b>8 510</b>
<b>A vállalkozások nagysága szerint</b>			
Mikrovállalkozás	7 609	6 981	7 181
Kisvállalkozás	1 181	1 102	1 027
Középvállalkozás	233	229	221
Nagyvállalat	12	13	14
Egyéb vállalkozás	66	64	67
<b>Összesen</b>	<b>9 101</b>	<b>8 389</b>	<b>8 510</b>

Forrás: Agrárgazdasági Kutatóintézet (2018., 2019., 2020.) a <https://www.aki.gov.hu/product-category/ev-es-jelentesek/> oldalról

A másik adatbázis a pénzügyi benchmark készítéséhez a KSH által összeállított magyar top 1000 vállalat vármegyei bontásban, de esetünkben csak azokat a vármegyéket vizsgáljuk, ahol a vizsgált cégek székhelye van: Pest, Hajdú-Bihar és Győr-Moson-Sopron.

Az értékesítés nettó árbevétele alapján a magyar top 500-ba tartozó 5 mezőgazdasági vállalat gazdálkodását és VD tényezőit vizsgáljuk. Ehhez az e-beszámoló.hu és a céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokkal, valamint a cégek honlapján olvasható információkkal is dolgoztunk.

A 2. táblázat mutatja az 5 vizsgált cég helyezésének változását 2018 és 2020 között. A rangsorban mindegyik cég 2020-ban kedvezőbb helyezést ért el, mint az előző két évben. Ez az 5 mezőgazdasági vállalat szerepelt mindhárom vizsgált évben a top 500 listában. A rangsorban a legnagyobb helyezési változásokat az N és a G vállalat mutatja, amely a top 500 rangornak inkább a hátsó részében szerepel.

**2. táblázat. A vizsgált mezőgazdasági cégek helyezésének változása 2018 és 2020 között**

Megnevezés	2018	2019	2020
Hunland Trade Kft. (HT) – Állattenyésztés	90	112	109
Baromfi Coop Kft. (BC) – Baromfitenyésztés	161	132	115
Nagisz Zrt. (N) – Sertés- és baromfitenyésztés, tojáselőállítás	410	346	344
Agrofeed Kft. (A) – Haszoneledel-gyártás, takarmányozás, premix gyártás	362	352	345
Gallus Kft. (G) – Baromfitenyésztés és – feldolgozás	450	453	385

*Forrás: Saját szerkesztés a Heti Világgazdaság, 2019. és 2021. november 18. száma alapján*

### **A kutatási módszer**

A munkánk empirikus részében a FINel pénzügyi szakértői rendszer a mono- és multikauzális ok-okozati összefüggések feltárására szolgáló 'Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul' és az 'Értékteremtők; SV-számítás' modul eredményeit közöljük adott vállalati mintán (2. ábra).

Életciklus azonosítás; Jelzés- és okkutatás	Operatív kontrolling	Stratégiai kontrolling	Benchmark	<i>Turnaround controlling</i>	Korai figy. rendszer készítés	Érték- teremtők; SV- számítás
↶	↶	↑	↑	↑	↗	↗
<b>Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul</b> „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképes, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.”						

**2. ábra. A FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljai**

*Saját szerkesztés*

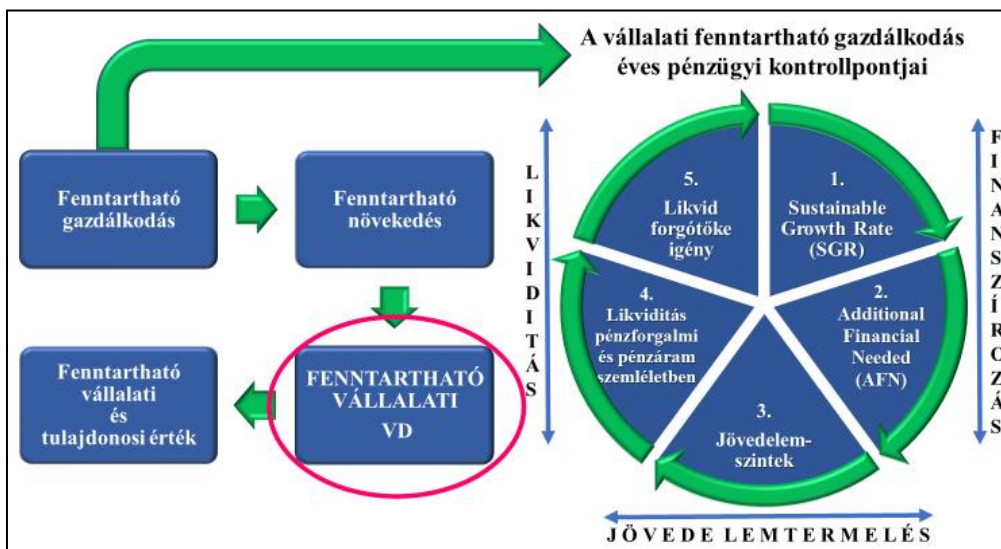
A FINel alkalmas a vállalati működés fázisaihoz – az originális és derivatív alapítás, a növekedés és válság szakaszokhoz – igazított elemzést végezni az életszakaszok logikája mentén, de a modulokat önállóan is lehet alkalmazni. Ezt bizonyítja Kucséber (2016) Hitelintézeti Szemle és Kucséber (2015) Tér-Gazdaság-Ember című szaklapban megjelent munkájában. A hazai vállalatfelvásárlások jövedelemtermelőképességét (2015) és a forgatókegyszámítás hatékonyságát vizsgálta (2016).

## KUTATÁSI EREDMÉNYEK

### **A vállalati fenntartható gazdálkodás, a növekedés és az értékteremtés összefüggései**

A COVID19 járvány idején a cégek menedzselése, ami reális válságban fordulatkezelést igényelt, a választott technika és stratégia megválasztása összefüggött a gyógyulással, a sikerrel. A sikeres fordulat (*turnaround*) egyet jelentett a vállalati aktivitás folyamatos növelésével, az új sikerpotenciálok kiépítésével, ami már az átrendeződés és a növekedési pályára állítás szakaszát jelenti (Katits, 2021). Mivel a fenntarthatóság a növekedés és az érték hajtóereje, így a növekedési pályára állítás idején is vállalható és ésszerű célkitűzés lehet. Hogyan gazdálkodjunk fenntarthatóan, hogyan növekedjünk fenntarthatóan? Milyen VD tényezők mozgatják a Fenntartható tulajdonosi értéket (*Sustainable*

*Shareholder Value=SSV*)? Mindezek elvezetnek a SSV számításához (3. ábra bal oldala is mutatja).



3. ábra. A növekedési pályán a fenntarthatóság jegyében  
Saját szerkesztés

A 3. ábra jobb oldala kiemel egy alkalmazást. A kontrollpontokat a fenntartható növekedés-finanszírozás-jövedelem, termelés-likviditás érvényesülése figyelembevételével alakítottuk ki. Hogyan? A fenntartható növekedési ráta (*Sustainable Growth Rate=SGR*) és pótlólagos finanszírozási igény (*Additional Financial Needed=AFN*) egybevetésével döntést tudunk hozni a finanszírozási szerkezetről és módozatról, s ennek ismeretében levezethetjük a jövedelem-szinteket (működési, a nettó és a tiszta profitot). A fenntartható gazdálkodáshoz rendszeres és zökkenőmentes pénzáramlás és pénzforgalom szükséges a tartozások határidőben történő teljesítése, valamint a tevékenységek finanszírozása érdekében. Így a likviditási tervet és annak kontrollját pénzforgalom és működési pénzáramlás szemléletben javasoljuk készíteni. Ha a cég fenntartható gazdálkodását havi kontroll alatt szeretné tartani, akkor a

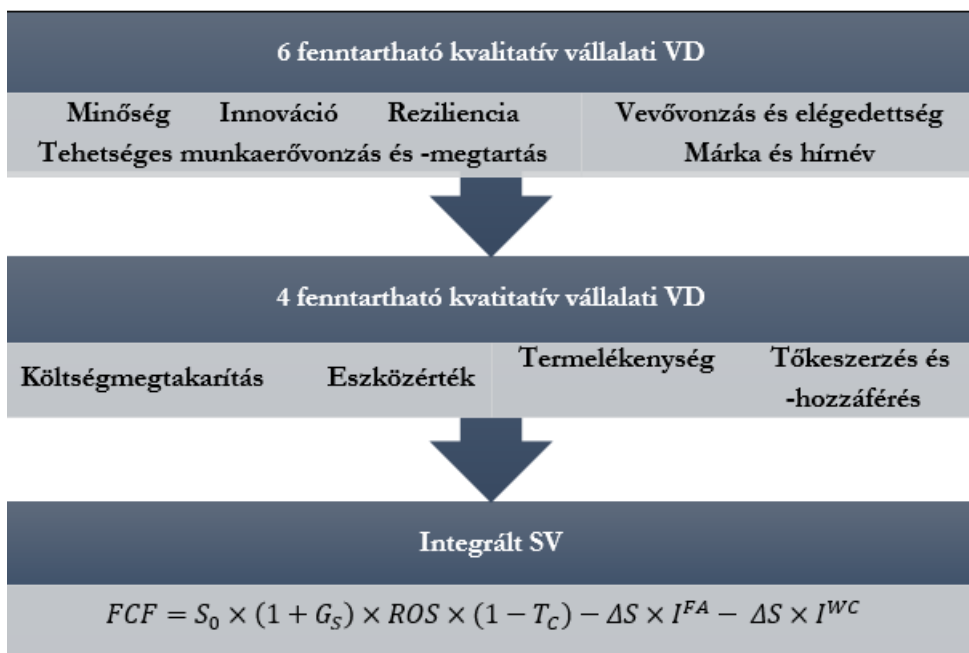
likviditási terv havi egyenlegét szembe állítjuk a forgótőke igénnyel, s ha az pénzeszköz formájában is rendelkezésre áll, akkor fenntartható a működés.

Az adott üzleti évben választott/tervezett addicionális forrásigény és SGR növekedési rátával kialakított tőkeszerkezet mellett elért/kalkulált pénzárammal számított záró és nyitó saját tőkeérték (a súlyozott átlagos tőke költséget alkalmazva diszkontáláshoz vegyes finanszírozás esetében) különbségét vesszük. Ha van a tőkeszerkezetben adósság (*Debt*), akkor ebből a tőkeértékből levonjuk az adósság nagyságát és tulajdonosok súlyozott átlagos megtérülési rátáját alkalmazva diszkontáláshoz, megkapjuk a tulajdonosi értéket (*Shareholder Value=SV*) nagyságát. Amennyiben mind a záró, mind a nyitó időpontban vett SV egymással megegyezik, úgy a vállalkozás tartós jövedelmezősége, vagyis bevételi forrása és adófizetési képessége biztosított. A nyereséget a vállalkozásból tartósan kivonható összegnek tekintjük akkor, ha előtte végrehajtottuk azokat a beruházási és finanszírozási intézkedéseket, amelyek a jövőben is biztosítják a jelenben elért pénzáramot. Tehát a folyó év nyereségét a jövőben várható összegből származtatjuk (*ex ante* mérték), amit az üzleti évek záró időpontjára diszkontálunk. Ne felejtjük el azt, hogy a záró SV a következő üzleti év nyitó SV-je. Egy ilyen, a jövőben várható pénzáramon alapuló számítást nem tudunk elvégezni a mérlegben található tételekkel. Ezt a számítást a vállalat menedzsmentje által végrehajtott, a jövőre vonatkozó „hármás pillért” illető döntések eszközének tekintjük. Ennek a számításnak a végeredménye megmutatja azt, hogy – a fenntartható működés érdekében – mekkora részt lehet kifizetni osztalékként. A fenntartható működésen nem bizonyos vagyontárgyak állagának fenntartását, hanem az évenként számított, így dinamikusan fenntartható SV megőrzését értjük. Abban az esetben, ha az *ex ante* nyereség (kivonható pénzösszeg) meghaladja az adózott eredményt és azt teljes mértékben kifizetik, akkor a mérleg szerinti saját tőke megőrzése már nem lehetséges. Különösen napjainkban, emelkedő árak idején az adózott eredmény meghaladja a tőkeérték megőrzéséhez kivonható nyereség nagyságát.

Az SV a befektetők elégedettségén keresztül alakul. A fenntartható cégre vonatkozó javaslatunkban az alapérték nem a gazdasági növekedés, hanem a fenntarthatóság, ami éppen a cég növekedési pályán tartását biztosítja. Emiatt a végső cél az, hogy a vállalkozás fenntartható módon értéket teremtsen a cég tulajdonosai és a társadalom egésze számára, amelyhez egy logikailag átgondolt útmutató segítséget jelent a menedzselési munkában.

### **A vállalati kvantitatív és kvalitatív értékteremtők azonosítása a fenntarthatóság jegyében**

Napjainkban a vállalkozások elmozdultak kizárólag a jövedelmezőségre való hivatkozástól, amikor feltárják azt, hogy hogyan teremtenek értéket a cégük és az érdekeltek számára. Hangsúlyt fektetnek az érték olyan aspektusaira, amelyek túlmutatnak a pénzügyi források változásain, de a nem pénzügyi tényezőkn is, mint például az alkalmazottak, az ügyfelek, a beszállítók, a közösségek, a környezet és az immateriális javak. Egyre inkább az értékteremtés legfontosabb szempontjai a vállalat működése és hatásai, függőségei (pl. erőforrások és kapcsolatok) és sebezhetőségei kerülnek előtérbe. A fenntartható menedzsment a fő érdekcsoportok integrálását jelenti a vállalati stratégiába és a napi működésbe. A vállalati fenntarthatóság kontextusban az üzleti/pénzügyi, valamint a társadalmi és környezet mérési lehetőségeinek a feltárását és megértését is szolgálja. Az értékmérés jelzés egy vállalkozás időbeli tartósságára, fennmaradásának lehetőségeire. Az értékmérés és -teremtés rendkívül fontos az érdekelt felek számára, mivel segít megérteni a vállalattal fenntartott kapcsolatuk/kötődésük jellegét és azt, hogy hogyan képes megfelelni a társadalmi és környezeti változások/alakulások új normái szerinti működéssel.



4. ábra. Az 5 top magyar mezőgazdasági vállalat fenntartható vállalati kvantitatív és kvalitatív értékteremtői

*Saját szerkesztés*

A 4. ábra jelöléseinek tartalma a következő:  $FCF$ =Szabad pénzáram (*Free Cash Flow*);  $S_0$ =Aktuális árbevétel (*Current Sales*);  $S_1$ =Tervezett árbevétel (*Forecasted Sales*)= $S_0 \times (1 + G_S)$ ;  $\Delta S = S_1 - S_0$  or  $S_1 = \Delta S + S_0$ ;  $G_S$ =Az árbevétel növekedési rátája (*Growth Rate of Sales*);  $ROS$ =Az értékesítés megtérülése (*Return on Sales*);  $T_C$ =Effektív társasági adórata (*Effective Corporate Tax Rate*);  $I^{FA}$ =Az árbevétel növekményhez szükséges újra beruházási ráta tárgyi eszközökben (*Reinvestment Rate Based on Incremental of Sales in Fixed Assets*);  $I^{WC}$ =Az árbevétel növekményhez szükséges újra beruházási ráta forgótőkében (*Reinvestment Rate Based on Incremental of Sales in Working Capital*).

A 4. ábra mutat 6 fenntartható kvalitatív és 4 kvantitatív értékteremtőt, amelyek tartalma az alábbi:

- Minőség: A környezeti és társadalmi (élelemfogyasztási) hatásokra való összpontosítás a termékek és szolgáltatások minőségének javulását

eredményezte, beleértve a hízóállatok felnevelését és a kapcsolódó mezőgazdasági technológiák tervezését és kezelését. Ez magában foglalta a szigorú környezetvédelmi szabványok betartását és az integritás megőrzését a viselkedésekre és értékekre vonatkozó részletes irányelvek révén, amelyek társadalmi célon alapulnak. Kiterjedt olyan termékre, szolgáltatásra vagy eszközre, amely jövőbiztos, előre látja a piaci trendeket, és idővel megőrzi relevanciáját a fogyasztók számára.

- **Innováció:** A vizsgált vállalatok felmérték a termékei és szolgáltatásai gyártásából és szállításából eredő környezeti és társadalmi hatásokat, és azonosították a kapcsolódó új trendeket, technológiákat. Ez új üzleti lehetőségeket, valamint a szolgáltatások előállításának és nyújtásának innovatív módjait is megteremtette. A fenntartható üzleti tevékenységek újabb együttműködést jelentettek a részlegek és az ellátási láncok között, ami az innováció előmozdításának egy másik eszköze. Ezek a vállalatok versenyelőnyre tettek szert azért, hogy képesek voltak kihasználni az új trendeket, és a kihívásokat lehetőségekké alakították.
- **Reziliencia:** A vállalkozásoknak magas szintű rugalmassággal kellett rendelkezniük ahhoz, hogy túléljenek az egyre ingatagabb, bizonytalanabb, összetettebb és kétértelműbb világunkban. Ez magában foglalta a szélsőséges időjárási eseményekből eredő biztosítási költségek és kötelezettségek mérséklését, valamint az erőforrások és anyagok elérhetőségének csökkenése miatti esetleges termelési költségek növekedésének mérséklését.
- **Tehetséges munkaerő vonzás- és megtartás:** A vizsgált 5 vállalat pozitív és integrált megközelítést tanúsítottak a lehetséges fenntartható szervezet felépítésében, belsőleg és külsőleg is, így nagyobb valószínűséggel váltak a választott munkaadóvá az új és a meglévő munkatársak számára egyaránt. Az alkalmazottak a munkával való elégedettséget keresték, a cél, az átláthatóság, a munka és a magánélet egyensúlyára összpontosítva. Ha a vállalat értékeli az egészséget és a közösségi hatást, akkor javítja a termelékenységet, a lojalitást

és a hatékonyságot, valamint keretet biztosíthat a munkával való elégedettséghez az értelmes hozzájárulás révén. A koherens fenntarthatósági stratégia fokozza a munkatársak azonosulását a vállalattal, ezáltal növelve a munkaerő motivációját, ami viszont pozitívan kapcsolódik a vevői elégedettséghez.

- Vevővonzás- és elégedettség; Az 5 vállalat azáltal vonzotta és tarthatta meg megrendelőit és fogyasztóit, hogy reagáltak az olyan termékek és szolgáltatások iránti növekvő keresletre, amelyek a fenntarthatóságot beépítették a szállításukba. Az éllátási láncban felfelé és lefelé szintén segítettek ezeknek a megrendelőknek elkerülni saját fenntarthatósági kockázataikat, vagy elérni saját ambícióikat, így fenntartva a hosszú távú együttműködési lehetőségeket.
- Márka és hírnév: A fenntarthatóságnak az üzleti stratégiába és a márkaprofilba történő beépítése javította a hírnevet, azzal a kapcsolódó értékkel, amely az új ügyfelek és tehetségek vonzásának elősegítéséből fakadt. A fenntartható üzleti és társadalmi felelősségvállaló (*Corporate Social Responsibility*=CSR) tevékenységek javították a márkát és a hírnevet, magukban foglalták a helyi közösség segítségét, a környezet védelmét, valamint a készségek fejlesztését.
- Költségmegtakarítás: Az 5 vállalat jelentős működési és pénzügyi költségbázissal létezik jelentős szezonalitással, ráadásul a klimatikus viszonyoknak kitéve. A kapcsolódó fenntarthatósági tevékenységek közé tartozott az erőforrás-hatékonyság, a hulladékgazdálkodás és az energiahatékonyság. A megnövekedett ökohatékonyság közvetlenül alacsonyabb működési költségeket jelentett (alacsonyabb energiaszámlák, nyersanyagköltségek, a veszélyes hulladékok ártalmatlanítási költségeinek csökkentése, újrahasonosítás stb.). Ezen kívül az életciklus-értékelés és a folyamatok optimalizálása csökkenti a jövőbeni szigorodó környezetvédelmi jogszabályokhoz való alkalmazkodás költségeit.

- Tőkeszerzés és -hozzáférés, hitelképesség: A koherens vállalati fenntarthatósági stratégia, a fenntarthatósági kockázatértékelés és az átlátható jelentéstétel növelte a vállalatok hitelképességét, javítva a tőkéhez való hozzáférést és csökkentve a tőkeköltségeket. 2 vállalat is részt vett a Zöld Kötvénykibocsátási Programban, ami a fenntartható üzleti tevékenységekből származó előnyök közé tartozik.
- Termelékenység: A legalapvetőbb szinten az energia-, víz- és anyagfelhasználás hatékonyságának javítása a kiadások csökkentésével, illetve a megtakarítással növelte a termelékenységet. A munkaező termelékenységén belül a változó munkaező-eltvárásokra való reagálás, az új termelési és szállítási módszerek, valamint az új technológiák növelték a termelékenységi rátákat. Ez magában foglalhatja a belső levegő minőségének és a megvilágítás szintjének javítását az új környezeti adatok hatására, vagy az alkalmazottak elkötelezettségének növelését, hogy az emberek megoszthassák véleményüket és érezzék, hogy értékelik őket.
- Eszközérték: A fenntarthatóság beágyazása a befektetők, ügyfelek és érdekelt felek igényeihez igazodva növelték a vállalati eszközök értékét. A fenntartható üzlet elvárásaival összhangban tervezett, megépített és kezelt eszközök részesültek a megnövekedett bérlői és befektetői keresletből, és kevésbé kell az elavulástól szenvedniük.

### **A kapott eredmények további alkalmazása**

Itt olyan menedzselési eszközöket alkalmazunk a gazdálkodás minősítésére, amelyben a VD játssza a főszerepet.

A VD-k az üzleti stratégiák piaci szituációján alapulnak annak érdekében, hogy segítsenek elkülöníteni és számszerűsíteni a vállalatok működési kilátásait a tulajdonosi értékben. Alfred Rappaport, a tulajdonosi értékalkuláció fejlesztője, aki 1983-ban először publikálta a következő 7 vállalati értékajtót: a  $G_5$  nettó

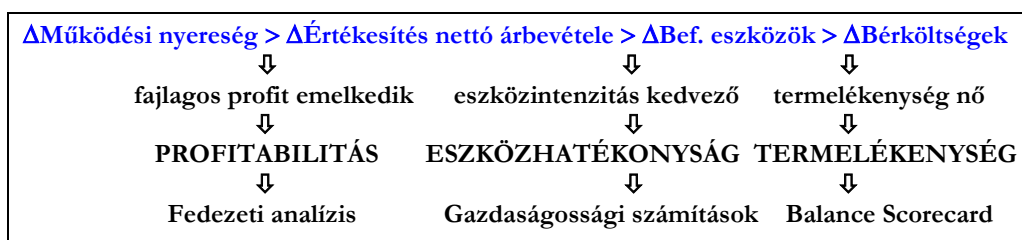
árbevétel növekedési üteme, az értékesítés megtérülése (ROS) működési haszonkulccsal mérve, a pótlólagos árbevétel növekedéshez szükséges újra befektetési ráta ( $I^{FA}$ ,  $I^{WC}$ ), tőkeköltség, a  $T_C$  effektív társasági adókulcs és a stratégiai tervezési horizont. A 3. táblázat mutatja a tőkeköltség és stratégiai tervezési horizont kivételével a VD tényezőket a HT, BC és A esetében. A félkövér számok jelölik a kedvező értékeket és tendenciát.

**3. táblázat. A 3 mezőgazdasági vállalkozás kvantitatív VD alakulása**

Megnevezés	Zöld Kötvénykibocsátási Program				Társadalmi felelősségvállalás bevezetés	
	HT		BC		A	
	előtt	után	előtt	után	előtt	után
<b><math>G_S</math></b>	-19,2%	<b>2,0%</b>	13,1%	<b>37,5%</b>	-3,5%	<b>3,0%</b>
<b>ROS</b>	1,6%	1,1%	6%	<b>10,7%</b>	4,5%	<b>5,5%</b>
<b>Effectív <math>T_C</math></b>	4,4%	6,0%	1,8%	<b>1,0%</b>	11,0%	<b>9,0%</b>
<b><math>I^{FA}</math></b>	20,0%	-37,0%	16,4%	<b>37,0%</b>	104,0%	<b>132,0%</b>
<b><math>I^{WC}</math></b>	82,0%	<b>233,0%</b>	50,3%	<b>310,0%</b>	5,7%	<b>9,6%</b>
<b><math>\Delta\ddot{U}TE</math></b> (HUF)		<b>610 692</b>		-645 059		-165 773
<b><math>\Delta\acute{E}N\acute{A}</math></b> (HUF)		<b>355 921</b>		<b>9 718 915</b>		<b>5 292 753</b>
<b><math>\Delta</math>Bef. eszk.</b> (HUF)		<b>-34 697 196</b>		<b>3 581 031</b>		<b>189 482</b>
<b><math>\Delta</math>Béreköltségek</b> (HUF)		<b>322 638</b>		<b>205 466</b>		<b>277 014</b>

*Forrás: Saját számításokon alapuló szerkesztés*

A jövedelmezőségi-hatékonysági követelmény érvényesülését (a szükséges módszerekkel) az 5. ábra mutatja.



**5. ábra. Jövedelmezőségi-hatékonysági kritérium**

*Forrás: Katits, 2017.*

Ha a működési eredmény növekedése meghaladja az árbevétel növekedését, akkor a termékek/szolgáltatások fajlagos nyeresége, de fedezettartalma is emelkedik (mert a fedezeti ponton túl, a nyereséges zónában van). Ha a beruházások emelkednek, de ez a növekedés kisebb, mint az árbevétel növekedése, akkor a tárgyi eszközök árbevétel generáló képessége növekszik, ami az eszközhatékonyság kedvező alakulását jelzi. Ha az előző háromnál alacsonyabb a bérköltség növekedése, akkor a munkatermelékenység növekszik. A 3. ábra ennek a relációnak a bizonyítékeként a 2018-2020 közötti időszakban a Zöld Kötvénykibocsátási Program és a társadalmi felelősségvállalás bevezetése előtt és után azt látjuk, hogy ez az összefüggés a HT vállalat esetében teljesült, így a termék/szolgáltatás haszonkulcsa BC és A vállalat esetében alacsony. Az A vállalat esetében a befektetések jelentősen nem növekedtek, de a bérköltségek emelkedése jelentősen meghaladta a befektetések és az árbevétel növekedését.

Itt egy évről-évre készíthető, vagyis dinamikus és működési-beruházási-finanszírozási paraméterekkel korrigálható pénzügyi kalkulációt javasolunk, ami egy ún. dinamikus pénzügyi fenntarthatóságot biztosít.

Itt a FINel pénzügyi szoftver 'Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul' a multikauzális ok-okozati összefüggés feltárására épülő két-, három- és ötlépes DuPont modelljét alkalmazzuk 3 magyar fenntartható top 500-ba tartozó agrárcégre, s kiegészítjük az AKI-MINTA-ban levő összes kettős könyvvitelt vezető agrárcégek és a vármegyei top 1000 ágazati adatokkal a pénzügyi „bemérés” és diagnóziskészítés érdekében. Az illusztrációhoz a 2020. évi beszámoló adataival számoltunk (4 táblázat). A közreadott táblázatokban a működés gyenge pontjait sűrű háttérrel jelöljük.

**4. táblázat. A két-, három- és ötlépes DuPont modell alkalmazása benchmark vizsgálatban a 2020. üzleti évben**

Megnevezés	HT	Pest vármegye ei top 1000	BC	Hajdú- Bihar vármegye ei top 1000	A	GYMS vármegye ei top 1000	AKI- MINT A
Eszköz- hatékonyság	2,50	0,84	0,45	0,59	1,40	0,62	0,59
Nettó jövedelmezőségi ráta (%)	0,70	<b>1,98</b>	5,26	5,85	3,15	6,28	8,20
<b>ROA</b>	<b>1,75%</b>	<b>1,66%</b>	<b>2,37%</b>	<b>3,45%</b>	<b>4,41%</b>	<b>3,89%</b>	<b>4,84%</b>
Eszköz- hatékonyság	2,50	0,73	0,45	0,59	1,40	0,62	0,59
Nettó jövedelmezőségi ráta (%)	0,70	1,98	5,26	5,85	3,15	6,28%	8,20
Finanszírozási áttétel (Részvénytőke szorzó)	3,00	1,51	3,19	1,61	6,13	1,63	1,57
<b>ROE</b>	<b>5,25%</b>	<b>3%</b>	<b>7,56%</b>	<b>5,56%</b>	<b>27,04%</b>	<b>6,35%</b>	<b>7,59%</b>
Adóteher ráta	0,94	<b>0,92</b>	0,98	0,60	0,89	0,97	0,95
Kamatteher ráta	0,75	0,44	0,69	0,78	0,76	0,80	1,00
Működési jövedelmezőségi ráta (%)	1,00	<b>5,00</b>	12,46%	7,70	4,65	8,1	8,62
Eszköz- hatékonyság	2,50	0,84	0,45	0,59	1,40	0,62	0,59
Finanszírozási áttétel (Részvénytőke szorzó)	3,00	1,51	3,19	1,61	6,13	1,63	1,57
<b>ROE</b>	<b>≈5,25%</b>	<b>≈3,00%</b>	<b>7,56%</b>	<b>5,56%</b>	<b>≈27,00%</b>	<b>6,35%</b>	<b>≈7,59%</b>
Lekötött tőke hatékonysága	16,40	1,84	0,99	1,13	4,67	1,11	1,10
Nettó jövedelmezőségi ráta (%)	0,70	1,98	5,26	5,85	3,15	6,28	8,20
<b>ROI</b>	<b>11,48%</b>	<b>3,64%</b>	<b>5,21%</b>	<b>6,61%</b>	<b>14,73%</b>	<b>6,97%</b>	<b>9,02%</b>

Forrás: Saját számításokon alapuló szerkesztés a <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo/kereses>, a KSH és Agrárgazdasági Kutatóintézet adatbázisából Katits et al. (2019) alapján

## ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Mivel a nemzetgazdaságban részt vevő vállalkozások gazdaság-pénzügyi növekedésére és fejlődésére szükség van a globális fenntarthatósági célok megvalósítása érdekében, ezért bemutatjuk a fenntartható gazdálkodás, a növekedés és az értékteremtés összefüggéseit a vállalati gyakorlatban.

Azonosítottunk 6 kvalitatív és 4 kvantitatív értékteremtőt 5 top magyar mezőgazdasági vállalat esetében, amelyből 3 vállalat a fenntarthatósági elvek megvalósítása mellett elkötelezte magát. Ezeket külön és a Rappaport-féle VD alakulását vizsgálva a fenntarthatósági elvek bevezetése után jóval kedvezőbb értékeket (3. táblázat) és gazdálkodási helyzetet (5. ábra) tapasztaltunk.

A kutatás természetéből kitűnik, hogy a VD felvetések teszteléséhez mind a tudományos, mind az üzleti közösség együttműködésére van szükség. Először is, további kvalitatív kutatásokra lesz szükség az alapvető értékteremtő tényezőkkel kapcsolatban, mivel az empirikus elemzéshez szükséges méréseket fejlesztik. Másodszor, ezeknek a javaslatoknak a teszteléséhez szükséges adatok a vállalati nyilvántartásokból és az érintettek körében végzett felmérésekből származnak. Harmadszor, az értékmeghatározáshoz figyelembe kell venni az érintett-kezdeményezések költségeit és hasznait, amelyek több funkció együttműködését teszik szükségessé az egyes vállalatokon belül. Ezek a problémák mind megoldhatók, de mindegyik egyedi kihívást jelent a tudósok számára az értékmérés során.

Hangsúlyozzuk a komplexitást, a modern, az innovatív és a kreatív szemléletet, cselekvést, de mégis a kvantitatív módszerek mellett voksolunk, mert szükségünk van támpontokra, iránytűkre, ami segíti behatárolni egy vállalat tartós siker pályáját a fenntarthatóság elveinek érvényesülésével.

A vállalati teljesítmény mennyiségi és minőségi értékmozgatóinak optimális keverékét kellene megtalálni, amelyet igazol a tulajdonosi érték számítása és annak éves növekedése mellett a pénzügyi benchmark alkalmazásával nyert információs halmaz (4. táblázat).

Napjainkban a mennyiségi és minőségi értékteremtők feltárásának folyamata nem ért véget a változó világunkból, a tetemes digitalizációból eredő kihívások és agilitás miatt. A teljesítmény egy szubjektív fogalom, több jelentéssel, oldallal és dimenzióval. Még ha pénzügyi és nem pénzügyi mutatóknak is tekintjük a cég teljesítményének végső mérése érdekében, az összehasonlítás során a vállalat

összes célkitűzése és stratégiai célja lefordítható és beépíthető a pénzügyi kimutatásba. A pénzügyi teljesítmény egyszerre ok és okozat. Amint a vizsgálatból kiderült, az egyik vállalat jobban teljesít, mint a másik, és egyértelmű versenyelőnnyel rendelkezik, amely főként az üzleti alapkompenciákon alapul: olyan üzleti-vevőközpontú modellt alkalmaz, amelyben a növekedés, a jövedelmezőség és a fenntarthatóság terén elért teljesítmény javítása sokkal nagyobb eredményekkel jár, mint a három közül csak a kettő teljesítményének javítása (3. táblázat).

Mivel a vizsgált magyar agrárcégek megkezdték a fenntartható üzleti gyakorlatok integrálását vállalati szellemiségükbe, termékeikbe és szolgáltatásaikba, ezért hasznos lenne az ún. integrált és dinamikus érték mérése. Az erre irányuló „itt és most” kísérlet helyett inkább egy olyan megközelítést vázolunk fel, amely segít a vállalkozásoknak azt megérteni, hogy mi teremt értéket, mi vezet az értékhez és ezekhez az értékmozgatókhoz hogyan járulhatnak hozzá a fenntartható tevékenységek. Ez egy be- és rávezető ahhoz, hogy elkezdjük feltárni azt, hogy a társadalomba és a környezetbe való befektetések hogyan biztosítanak értéket az egyes vállalkozások számára.

A mezőgazdaság az értékláncon belüli vállalkozások közötti együttműködés, beleértve az ügyfeleket, a szállítókat és üzleti partnereket is, egy jelentős értékteremtő nemzetgazdasági ág, amelyben éppen az értékteremtés és -termelés az ellátási láncok, mint hálózati struktúrák fenntartható gazdálkodásának ésszerűsítését is szolgálja.

Az értékteremtő vállalati fenntarthatóság realizálása stratégiai kihívást jelent. A rövid távú teljesítménymutatókra összpontosító vállalatok kudarcra vannak ítélve az értékteremtő fenntartható stratégia megvalósításában, mert kénytelenek a meglévő üzletágakra, nem pedig újak hosszabb távú fejlesztésére koncentrálni. Ha a menedzserek túl sok időt töltenek az alaptevékenységükkel, akkor nem jutnak új lehetőségekhez.

Bemutattuk azt, hogy lehetséges olyan mérőszámokat implementálni, tesztelni és finomítani, amelyek az SV-t befolyásolják. A fenntarthatóság mellett szóló üzleti érvek folyamatosan nőnek, de további kutatásokra és bizonyítékokra van szükség. A fenntartható üzleti tevékenységek és az SV közötti kimutatható kapcsolat remélhetőleg minden vállalatot meggyőz arról, hogy a fenntarthatóságot integrálják üzleti funkcióikba.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Abel, A. B., 1983. Optimal Investment Under Uncertainty. *American Economic Review*, 73(1), 228-233.
2. Akalu, M. M., 2002. *Measuring and Ranking Value Drivers*. Tinbergen Institute Discussion Paper, 3. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.310999>
3. Balachandran, B., Nagarajan, N. & Rappaport, A., 1986. Threshold Margins for Creating Economic Value. *Financial Management*, 15(4), 68-77.
4. Banerji, S. & Fang, D., 2021. Money as a Weapon: Financing a Winner-Take-All Competition. *Journal of Corporate Finance*, 66(C). <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101783>
5. Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J. & Martínez-Solano, P., 2014. Working Capital Management, Corporate Performance, and Financial Nonconstraints. *Journal of Business Research*, 67(3), 332-338. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.016>
6. Bendell, T., Bouller, L. & Goodstadt, P. 1998. *Benchmarking for Competitive Advantage*. London: Pitman Publishing.
7. Bierly, P. & Chakrabarti, A., 1996. Generic Knowledge Strategies in the US Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 123-135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171111>
8. Biloslavo, R., Bagnoli, C. & Edgar, D., 2018. An Eco-critical Perspective on Business Models: The Value Triangle as an Approach to Closing the Sustainability Gap. *Journal of Cleaner Production*. 174(10), 746-762. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.281>
9. Black, A., Wright, P. & Davies, J., 2001. *In Search of Shareholder Value. Managing the Drivers of Performance*. London: Financial Times Prentice Hall.
10. Carroll, A. B., 2004. Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13836269>
11. Chan, K. C., Hung-Gay F. & Shen, C., 2019. Special Issue: Effects of Government, Changing Technology and Social Network in Greater China Markets: From Shadow

- Banking to Corporate Finance: An Introduction. *International Review of Economics & Finance*, 63(9), 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.08.002>
12. Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J., 1999. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (2nd ed.). New Jersey: McKinsey & Company, Inc.
  13. Delen, D., Kuzey, C. & Uyar, A. 2013. Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach. *Expert Systems with Applications*, 40(10), 3970-3983. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012>
  14. Elkington, J., 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
  15. Freeman, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
  16. Friedman, M., 1970. The Social Responsibility of Business. *The New York Times Magazine*, September 13th. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (2023.03.28.)
  17. Gabzdylowa, B., Raffensperger, J. F. & Castka, P., 2009. Sustainability in the New Zealand Wine Industry: Drivers, Stakeholders and Practices. *Journal of Cleaner Production*, 17(11), 992-998. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.02.015>
  18. Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. 1989. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100502>
  19. Harrison, J. S. & Wicks, A. C., 2013. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(01), 97-124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
  20. Huerga, A. & Rodríguez-Monroy, C., 2019. Mandatory Convertible Notes as a Sustainable Corporate Finance Instrument. *Sustainability*, 11(3), 897. <https://doi.org/10.3390/su11030897>
  21. Ittner, C. D. & Larcker, D. F. 2001. Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: a Value-based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics*. 32(1-3), 349-410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
  22. Johnsen, D. B., 2003. Socially Responsible Investing: A Critical Appraisal. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 219-222. <https://doi.org/10.1023/A:1022998232503>
  23. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, OnPoint, 36-48.
  24. Katits, E., 2021. *Fordulatkezelés a győr-moson-sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround pénzügyek aktualitása*. In: Farkas Szilveszter (szerk.) *Vállalkozások, kockázatok. Összegyűjtött dolgozatok*. Győr: PMS 2000 Mérnöki Társaság.
  25. Katits, E., 2017. *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó.
  26. Katits, E., Szalka, É., Nagy F. & Könczöl, T. 2019. *A magyar top cégek a turizmusban, avagy egy sikerre és ágazat pénzügyi diagnózisa*. Budapest: Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, 71-97. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2019.02.04>

27. Koller, T., Goedhart, M. & Wessels, D., 2010. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
28. Kucséber, L. Z., 2016. A hazai felvásárlás előtt és után: fókuszban a forgótőke-menedzselés. *Hitelintézet* *Szemle*, 15(1), 70-90. [http://epa.oszk.hu/02700/02722/00076/pdf/EPA02722\\_hitelintezeti\\_szemle\\_2016\\_1\\_070-090.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02722/00076/pdf/EPA02722_hitelintezeti_szemle_2016_1_070-090.pdf)
29. Kucséber, L. Z. 2015. Hogyan befolyásolják a vállalatfelvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét? *Tér – Gazdaság – Ember*, 3(3), 55-67. [http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/folyoirat/TGE\\_III\\_evf03.pdf](http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/folyoirat/TGE_III_evf03.pdf)
30. Mallinson, M. & French, N., 2000. The Nature and Relevance of Uncertainty and How it Might be Measured and Reported. *Journal of Property Investment & Finance*, 18(1), 13-32. <https://doi.org/10.1108/14635780010316636>
31. Merello, P., Barberá, A. & De la Poza, E., 2022. Is the Sustainability Profile of FinTech Companies a Key Driver of Their Value? *Technological Forecasting and Social Change*. 174, 121290. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121290>
32. Mills, R. & Print, C., 1995. Strategic Value Analysis. *Management Accounting*, 73(2). 35-37.
33. Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (2013): *Nemzeti fenntartható fejlődési keretstratégia*. <https://eionet.kormany.hu/akadalymentes/download/1/26/71000/NFFT-HUN-web.pdf>
34. Peylo, B. T., 2012. A Synthesis of Modern Portfolio Theory and Sustainable Investment. *The Journal of Investing*, 21(4), 33-46. <https://doi.org/10.3905/joi.2012.21.4.033>
35. Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., Moneva, J. M., Valero-Gil, J., & Aranda-Usón, A., 2018. Classification and Measurement of the Firms' Resources and Capabilities Applied to Eco-Innovation Projects from a Resource-Based View Perspective. *Sustainability*, 10(9), 23. <https://doi.org/10.3390/su10093161>
36. Rahman, M. S., Bag, S., Gupta, S. & Sivarajah, U., 2023. Technology Readiness of B2B Firms and AI-based Customer Relationship Management Capability for Enhancing Social Sustainability Performance. *Journal of Business Research*. Elsevier 156 (C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113525>
37. Rappaport, A., 1998. *Creating Shareholder Value*. New York: Simon és Schuster
38. Rappaport, A., 2002. *A tulajdonosi érték*. Budapest: Alinea Kiadó
39. Rothaermel, F., 2017. *Strategic Management*. New York: McGraw Hill Education
40. Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. & Saeidi, S. A., 2015. How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>

41. Scarlett, R.C., 1997. *Value-Based Management*. London: CIMA Publishing.
42. Sewpersadh, N. S., 2023. Disruptive Business Value Models in the Digital Era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1-27. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00252-1>
43. Schlossberger, E., 1994. A New Model of Business: Dual-investor Theory. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 459-474. <https://doi.org/10.2307/3857344>
44. Schor, L., 2000. *Topics in Value Based Management*. Boston: The LEK/Alcar Consulting Group LLC.
45. Sertsios, G., 2020. Corporate Finance, Industrial Organization, and Organizational Economics. *Journal of Corporate Finance*, 64 (C), <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101680>
46. Siegrist, M., Bowman, G., Mervine, E. & Southam, C., 2020. Embedding Environment and Sustainability into Corporate Financial Decision-Making. *Accounting & Finance*, 60(1), 129-147. <https://doi.org/10.1111/acfi.12533>
47. Soppe, A., 2004. Sustainable Corporate Finance. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 213-224. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039410.18373.12>
48. Tantalo, C. & Priem, R. L., 2016. Value Creation Through Stakeholder Synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
49. Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D. & Ghezzi A., 2017. Innovative and Sustainable Business Models in the Fashion Industry: Entrepreneurial Drivers, Opportunities, and Challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>
50. Turner, R. J., 1998. Projects for Shareholder Value: the Influence of Project Managers. [https://www.researchgate.net/profile/J-Turner/publication/238078970\\_PROJECTS\\_FOR\\_SHAREHOLDER\\_VALUE\\_THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_PROJECT\\_MANAGERS/links/0f31752d6d9552043f000000/PROJECTS-FOR-SHAREHOLDER-VALUE-THE-INFLUENCE-OF-PROJECT-MANAGERS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/J-Turner/publication/238078970_PROJECTS_FOR_SHAREHOLDER_VALUE_THE_INFLUENCE_OF_PROJECT_MANAGERS/links/0f31752d6d9552043f000000/PROJECTS-FOR-SHAREHOLDER-VALUE-THE-INFLUENCE-OF-PROJECT-MANAGERS.pdf) (2023.04.28.)
51. Vítková, E. & Chovancová, J. & Veselý D., 2017. Value Driver and Its Impact on Operational Profit in Construction Company. *Procedia Computer Science*, 121, 364-369. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.049>
52. Vochozka, M. & Machová, V., 2018. Determination of Value Drivers for Transport Companies in the Czech Republic. *Nase More*, 65(4), 197-201. <http://dx.doi.org/10.17818/NM/2018/4SI.6>
53. Widelmann, H., 2008. *Entwicklungstrend in der Automobil- und Zulieferindustrie: empirische Studie*. München: TCW, Transfer-Centrum Verlag.

**STORYTELLING AZ ÉRTÉKTEREMTÉSBEN, AVAGY A  
SZERVEZETI TÖRTÉNETMESÉLÉS  
MULTIDISZCIPLINÁRIS MEGKÖZELÍTÉSBEN**

**STORYTELLING IN VALUE CREATION:  
ORGANIZATIONAL NARRATIVE FROM A  
MULTIDISCIPLINARY ASPECT**

**NÉMETH Krisztina – NÉMETH Tamás**

**Kulcsszavak:** *szervezeti történetmesélés, értékkeremtés, munkáltatói márkáépítés*

**Keywords:** *storytelling, value creation, employer branding*

**JEL kód:** J24, M14

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.05>

## **ABSZTRAKT**

*Jelen tanulmányunk célja, hogy az ezredforduló után született nemzetközi szakirodalomra fókuszálva új megvilágításba helyezzük a szervezeti történetmesélés, mint hagyományos kommunikációs eszköz újszerű alkalmazási területeit, összekapcsolva a storytelling eszközben rejlő lehetőségeket a vállalati értéknövelésben szerepet játszó driverekkel, a szervezet értékteremtő folyamataival. Tanulmányunkban Edvinsson és Malone, illetve Kayo munkásságára építve vizsgáljuk és értelmezzük a szervezeti történetmesélés lehetséges hozzájárulását az értékteremtéshez. Az értékalapú menedzsment elméleti kereteinek áttekintésén túl a tanulmányban rendszerezzük azokat a modelleket, amelyek a kommunikáció és az értékteremtés kapcsolatrendszerét igyekeznek konceptualizálni. A munkánk során a story és storytelling fogalmi keretezését követően összefoglalást nyújtunk a szervezeti történetek taxonómiájáról, a storytelling klasszifikációjáról, a hatékony történetmesélés pilléiről és a storytelling menedzsment módszereiről, továbbá a storytelling szervezeti stratégiába integrálásának lehetséges változatairól, alternatíváiról.*

## **ABSTRACT**

*The aim of this study is to shed new light on the novel areas of organizational storytelling as a traditional communication tool, focusing on the international literature published after the year 2000. We attempt to connect the possibilities inherent in storytelling as a tool with the drivers that play a significant role in corporate value creation processes. In this study, based on the work of Edvinsson & Malone and Kayo, the possible contribution of organizational storytelling to value creation is examined and interpreted. In addition to an overview of the theoretical framework of value-based management, the study systematizes the models that conceptualize the relationship system of communication and value creation. Following the conceptual framework of 'story' and 'storytelling', we provide a summary of the taxonomy of organizational stories, the classification of storytelling, the pillars of effective storytelling and storytelling management methods, as well as the possible versions and alternatives of integrating storytelling into organizational strategy.*

## BEVEZETŐ GONDOLATOK

Tanulmányunkban a vállalatok értékteremtési folyamatainak multidiszciplináris megközelítését állítjuk fókuszba. Tizenöt év távlatában is érvényes Malmelin (2007) megállapítása, miszerint a jövőbeli üzleti élet egyik kulcsfontosságú erőforrása a kommunikáció lesz, tekintettel arra, hogy számos szerző (Johansen & Andersen, 2012) kutatási eredménye mutat rá arra az összefüggésre, hogy az üzleti siker egyre inkább a szervezet kommunikációjától és annak hatékonyságától függ. Az értékteremtés egyre inkább a történetek („story”-k) és tapasztalatok útján történő kommunikáción keresztül valósul meg. A kommunikáció a szellemi tőke egy formájaként is felfogható, amely szerves része a szervezetek menedzsmentjének, amelynek feladatai közé tartozik a szervezet immateriális javainak kiépítése és gyarapítása (Malmelin & Halaka, 2009). A szellemi tőke formái, mint a kapcsolatok, a hálózatok, a kompetenciák és a bizalom erős kommunikációs készségeket igényelnek a munkatársaktól, míg magának a szervezetnek megfelelő kommunikációs struktúrákkal kell rendelkeznie, amelyek elősegítik a nyitottságot és a párbeszédet. Ide kapcsolódó fogalom a kommunikációs tőke, mely az egész szervezet eszköze és erőforrása, amely magában foglalja a belső és külső kommunikációt, továbbá a kommunikációs rendszereket, a kommunikációs kompetenciákat és a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatokat. A kommunikációs rendszerből a szervezeti történetmesélés módszertanát állítjuk a vizsgálat fókuszába, mely jól illeszkedik a kommunikáció integratív, holisztikus megközelítéséhez. Áttekintjük a szervezeti történetek (story-k) fogalmi kereteit, a szervezeti történetmesélés formáit, klasszifikációját és azokat az üzleti célokat, amelyeket hatékonyan tud támogatni a szervezeti történetmesélés eszköze.

## A TANULMÁNY ALAPFOGALMI KERETEI

### A szervezeti történetek

A történetek/story-k az 1970-es években kezdték felkelteni a kutatók figyelmét a szervezeti kultúra iránti érdeklődés élénkülésének köszönhetően. Központi célja Mitroff és Kilmann (1975) szerint az üzlet egyedi tulajdonságainak kommunikálása, valamint a vállalati hagyományok megalapozása és megörökítése. A szervezetek a történeteket arra is használják, hogy az új alkalmazottakat megismertessék azzal, hogy mi is fontos igazán a vállalat számára (Boje, 2008).

Eisenberg és Goodall (1997) azt állítja, hogy a jó és a rossz hősök történetei hozzájárulnak a kultúra erősségéhez, és feltárják a szervezet hitét és értékeit: az epikus mítosz általában a cég történetéből származó eseményekre összpontosít. Az elmúlt 20 év során a szervezeti kultúra iránti érdeklődésnek köszönhetően a történetek jelentős jelentés- és hatáshordozókká váltak. A hagyományos epikus mítoszok istenítik az alapítókat és a vezetőket, miközben folyamatosan új anekdotákkal egészülnek ki a cég fejlődéstörténetéből. Mind a régi, mind az új történetek inspirálhatják és motiválhatják a szervezeti tagokat, valamint segíthetnek nekik megérteni környezetüket. A történetek az értelmet és az érzelmeket egyaránt bevonják, hogy befolyásolják a viselkedést, irányítsák a változást, fejlesszék a tudást és irányítsák a döntéshozatalt (Mládková, 2013).

Ha megvizsgáljuk, hogyan épülnek fel a történetek, és hogyan változtatják meg a hiedelmeket és viselkedést, rájövünk, hogy a vezetők hogyan használhatják és használják is ezeket a cégben. Ehhez érdemes áttekinteni a szervezeti történet fogalmát, típusait és a hatékony történetmesélés pillérjeit.

A szervezeti történet a múltbeli vezetői cselekvések, alkalmazotti interakciók vagy más, szervezeten belüli vagy kívüli, egymást követő események részletes narratívája (Swap, et al., 2001), amelyet adott, valós szereplők köré alakítanak ki (Nielsen & Madsen, 2006). A történetmesélés az az eszköz, amely az emberek érzelmeit kezeli, nem pedig a racionális elméjüket (Mládková, 2013). Egy történetet sokféleképpen lehet meghatározni. Egyfelől, a történet szimbólumok

összetett rendszere, a történetek értelmet adnak dolgoknak és eseményeknek, és a valóság normáit, tapasztalatait és magyarázatait képviselik. Beléjük vetülnek az emberek, csoportok alapértékei, így alkalmasak a személyes és csoportos identitás kialakítására, a bevett gyakorlatok megváltoztatására, valamint a tudás és az értékek megosztására (Ricoer, 1991). Minden szervezetben benne rejlik a történetmesélő szervezet; azaz egy olyan kollektív rendszer, amelyben a történetmesélés az értelemalkotás elengedhetetlen része: összetett kérdéseket ír le, eseményeket magyaráz meg, segít az embereknek megérteni a bonyolult változásokat, más nézőpontokat mutat be, kapcsolatokat teremt és tapasztalatokat közvetít (Barker & Gower, 2010). A szervezetek csak a közelmúltban ismerték fel, hogy a tudást nem mindig lehet teljesen absztrahálni kategorikus és elemző formákra. Korábban a szervezeti tudás a tacit és az explicit tudás folyamatos interakciója, „párbeszéde” révén jött létre (Nonaka, 1994), de mostanság a tudásmenedzsment harmadik korszakába lépünk, amelyben a tacit-explicit konverzió már nem megfelelő. Ehelyett új hangsúlyt kap a narratíva, vagyis a történet kezelése (Snowden, 2002).

### **A szervezeti történetek klasszifikációja**

A szervezeti történetek szerepe és jelentősége mellett hasonló intenzitású publicitást nyer a taxonómiája, számos szerző törekedett arra az elmúlt években, hogy tipologizálja a szervezeti történeteket. Martin és szerzőtársai (1983) tanulmányukban hét történettípust azonosítottak az alábbiak szerint:

1. „A szabályszegő története”
2. „A felsővezető is ember”
3. „Feljuthat a kisember is a csúcsra”
4. „Létszám-leépítés, avagy az elbocsátások minimalizálása még nehéz időkben is”
5. „A cég, amely elősegíti a munkavállalói mobilitást”
6. „Hogyan reagál a vezető a hibákra?”
7. „Hogyan kezeli a cég az akadályokat?”

O'Connor (2000) három kategóriába és azon belül 6 típusba sorolja a szervezeti történeteket megkülönböztetve az általános (stratégiai vagy marketing), a szituációs (prediktív vagy preskriptív és a személyes (vízió vagy alapító fókuszú) történeteket. Straker (2008) klasszifikációja szerint léteznek az ún. genesis történetek, az alapítói történetek, a kudarc-történetek, a hőstörténetek, a figyelmeztető jellegű tanmesék, a háborús/félelmetes történetek, a remény történetei, heroikus történetek, változást leíró történetek, illetőleg a vizionárius történetek.

A szervezeti történetek irányultságuk szerint lehetnek belső és külső story-k, azaz elkülöníthetők az alkalmazottak által írt és/vagy az alkalmazottaknak szóló belső történetek, illetve a külső történetek, amelyek a márkáról és szervezetről szóló kiterjedtebb, tartalmasabb narratívaként is aposztrofálhatók (McDougal, et al., 2021). A történetek származásukat, eredetüket illetően származhatnak külső forrásból (például beszámolókból, közösségimédia-videókból és médiavisszhangból), szülehetnek akár szervezeti részvétel nélkül is. A történetek lehetnek koprodukciós story-k, azaz gyakori a közös történet-írás az érdekelt felekkel (Antonopoulou, 2018).

Srivastava és szerzőtársai (2023) tanulmányukban a szervezeti történetek négy alaptípusát azonosították:

#### *1. Erőforrás-orientált történetek*

A vállalkozói túlélés és siker kulcsfontosságú összetevője a megszerzett erőforrások kreatív és hatékony kezelése. Bár állandó nyomás nehezedik rájuk, hogy külső forrásokból szerezzenek forrásokat, a vállalkozóknak azt is el kell magyarázniuk, hogyan használják fel a birtokukban lévő erőforrásokat. Az erőforrásokkal kapcsolatos történetek a múlt, a jelen és a folyamatban lévő vállalkozói akciókat veszik figyelembe, amelyek célja annak bemutatása, hogy egy vállalkozó hogyan használja, állítja össze és telepíti az erőforrásokat. Mivel a vállalkozók gyakran szűkös erőforrásokkal rendelkeznek, és több támogatást keresnek, az érdekelt felek tudni szeretnék, hogyan hasznosítják hozzájárulásait.

Az érintettek gyakran bizalomépítő bizonyítékokat keresnek, mielőtt a vállalkozókra bízna erőforrásaikat. A történetmesélés lehetővé teszi a vállalkozók számára, hogy bebizonyítsák, képesek megfontoltan felhasználni az erőforrásokat, még válsághelyzetben vagy az akadályok leküzdése közben is.

## *2. Identitástörténetek*

Az identitástörténetek a vállalkozás és a vállalkozás alapítói köré épülnek. Ezek a történetek segítenek azonosítani, hogy kik ők, mit csinálnak és miért csinálják ezt, bemutatják a vállalkozás megkülönböztető jellegét a versenytársaktól, lehetővé teszik a közönség számára, hogy megértse a vállalkozás üzleti logikáját. Az identitástörténetek a vállalkozói törekvéseket szélesebb kontextuális diskurzusokba ágyazzák.

## *3. Projektív történetek*

A vállalkozók kulcsfontosságú célja az információs aszimmetria áthidalása és az érintettek elvárásainak való megfelelés azáltal, hogy a lehető legtöbb információt biztosítják számukra. Bár a vállalkozók a vállalkozásaikkal kapcsolatos tényeket és aktuális teljesítmény-adatokat rendszeresen közölnek, az érintettek azonban információt igényelnek a vállalkozás jövőbeli pályáit és kilátásait illetően. A projektív történetek a feltörekvő technológiákkal, a növekedéssel vagy az üzleti modell változásaival kapcsolatos változásokat is magukban foglalják, amelyek alakítják az érdekelt felek elképzeléseit a vállalkozásról. A vállalkozók projektív történeteket használhatnak a jövővel kapcsolatos tervek és előrejelzések ábrázolására, hogy erősítsék a befektetők bizalmát és legitimitációt szerezzenek.

## *4. Folyamat-történetek*

Azok a történetek, amelyek kiemelik a vállalkozói folyamatokat, amelyek a vállalkozói út fontos részét képezik, úgymint útkeresés, belső folyamatok tökéletesítése, üzleti modell finomhangolása, beleértve a lehetőségek azonosítását, kiaknázását. Azok a történetek, amelyek megerősítik azokat a kihívásokat, amelyekkel a vállalkozó szembesült a folyamatok során, bizalmat keltenek a külső érintettekben.

## A SZERVEZETI TÖRTÉNETMESÉLÉS ÉRTELMEZÉSI KERETEI

A szervezeti történetmesélés vonatkozásában az elmúlt évtizedekből számos definiálásra irányuló kísérlet ellenére sem született egy általánosan elfogadott meghatározás, ehelyett számos egymással párhuzamosan létező megközelítés létezik. Sole & Gray Wilson (1999) szerint a szervezeti történetmesélés ismeretek és tapasztalatok megosztása narratívákon és anekdotákon keresztül, összetett ötletek, fogalmak és ok-okozati összefüggések közlése érdekében. Cohen & Prusak (2001) megközelítése szerint a történetmesélés egy módja annak, hogy az embereket összekapcsolja a szervezet kultúrájával, értékeivel és módszereivel.

A történetmesélés a kommunikáció és természetesen a hallgatólagos tudásmegosztás hagyományos és hatékony eszköze. A történet definiálható képzeletbeli vagy valós személyekről és eseményekről szóló beszámolóként vagy összetett szimbólumrendszerként (Mládková, 2013). Denning (2011) a történetet a legtágabb értelmében úgy határozza meg, mint valami, amit elmesélnek vagy felidéznek; szűkebb és általánosabb értelemben, mint valami, amit elmesélnek vagy felidéznek események véletlenszerű összekapcsolása formájában; beszámoló; mese; (akár valós, akár fiktív) történések vagy események összefüggő sorozatának elmondása. Meagher (2019) szerint a vállalati történetmesélés kulcsfontosságú építőelem a vállalat márkaidentitásában. Franco (2022) a történetmesélést manipulatív vezetési módszernek is nevezi, mivel célja az emberek érzelmi megszólítása. Ezért a történetmesélés felelősséget is követel az azt módszerként (eszközként) használó vezetőtől, és őszinte érdeklődést a vezető és a munkavállaló (leendő munkavállaló) közötti interaktív párbeszéd kialakítása iránt. Mások a vállalati történetmesélés fogalmát két külön szemszögből tárgyalják: a vállalati emberekről szóló történetek (akár vezetőről, akár alkalmazottakról), amelyeket személyes történeteknek neveznek, vagy a történetek magáról a vállalatról mesélnek, vagyis vállalati történetek.

## A STORYTELLING SZEREPE A VÁLLALATOK ÉLETÉBEN

Számos kutatás irányult a szervezeti történetmesélés által betöltött funkciók feltérképezésére. A történetek szervezetekben történő felhasználása tekintetében három markáns terület különíthető el, úgymint a marketing szervezetekhez kapcsolódó storytelling, a vállalati és szervezeti történetmesélés, valamint az erőforrás-mobilizáció célú történetmesélés. A marketingszervezetek általában a fogyasztói pszichológia szemüvegén keresztül szemlélik a történeteket, és azt, hogy miként lehet ezen eszköz segítségével meggyőzően felkelteni a fogyasztók figyelmét (Kim, et al., 2017). A vállalati és szervezeti történetmesélés a történeteket humánerőforrás-technikaként használja fel a vállalati üzenetek csomagolására a belső érdekelt feleknek, például az alkalmazottaknak és az értékesítési csatorna szereplőinek elkötelezetté tétele érdekében (Dabirian, et al., 2017; Spear & Roper, 2013). Az erőforrások mozgósítását célzó történetmesélési felfogás hajlamos a történetekre úgy tekinteni, mint a külső érdekelt felek erőforrásainak bevonására szolgáló mechanizmusra (Fisher, et al., 2021).

Eskola & Hundal (2021) álláspontja szerint a szervezet vagy annak vezetője a történeteket és a történetmesélést hatékonyan használhatja fel elképzelések, fejlesztések magyarázatánál, tacit tudásmegosztásra, az innováció fokozására, közösség- és csapatépítésre, továbbá a tervezés, bizalomépítés során, illetve a szervezeti, vállalati identitás megkülönböztető jegyeinek a belső és külső munkaerő-piacon történő hirdetésére. Ez összefüggésben áll a Parry & Hansen (2007) szerzőpárhozhoz kötődő gondolattal, miszerint a tudásintenzív szervezetek vezetőinek ereje nem a megtestesült személyben, hanem a kollektív diszkurzív interakcióban megkonstruált jelentésekben rejlik.

A történetmesélésben rejülő előnyök között kiemelésre érdemes mindenképpen, hogy a történetmesélés lehetővé teszi az üzleti információk gyors és hatékony megosztását és megértését (Barker & Gower, 2010), összetett kérdések leírását, események magyarázatát, továbbá segít megérteni a változások okait, mozgatórugóit, illetve képes más nézőpontokat bemutatni, kapcsolatokat tud

teremteni, és képes a tapasztalatokat közvetíteni (Wende, et al, 2009; Nielsen & Madsen, 2006). A szervezeti történetmesélés emellett fontos szerepet játszik a szervezeti tudás átadásában és tárolásában (Schreyögg & Koch, 2005), mivel a történetek jelentést és tudást közvetítenek, nem csupán pusztán információt. A történetek számos felhasználási módja közé tartozik az említettekén túl a márkaépítés és az üzleti partnerségek létrehozása, a szervezeti ismeretek tárolása és terjesztése, valamint a kulturális változások és a felhatalmazás megerősítése bizonytalan időkben (Snowden, 2000). Döntéshozatali helyzetben a történetek megakadályozhatják a szervezetet a múltban elkövetett rossz döntések megismétlésében, vagy felhasználhatók a múltbeli sikerek megismétlésére (Boje, 1991).

Amennyiben a storytelling szervezeti szerepeit tárgyaljuk, megkerülhetetlen Forman (2013) piramismodellje, amely leírja a történetmesélés üzleti célokhoz való hozzájárulásának lépcsőfokait. A modell szerint a szervezeti történetmesélés kulcseleme a hitelesség, azaz a történeteknek valósnak, átláthatónak kell lenniük. A vállalati történetek hitelessége kulcsfontosságú, mindez azt jelenti, hogy a vállalati storykat nem a marketing részleg alkotja meg, hanem valami valóságosnak, „igazságosnak” kell lennie mögöttük, és ez a tény teszi őket érdekessé a közönség számára. A hatásos történetmesélés az érzelmek bevonására, a történet megalkotására és bizonyos esetekben a technológiával való együttműködésre is vonatkozik: például a közösségi médiára és más eszközökre, amelyek platformként működhetnek a történetmesélésben. A vállalati storytellingnek ugyanakkor a modell szerint konkrét gyakorlati céljai vannak. A bizalom kiépítése a legfontosabb, de a történettől, a közönségtől és a kontextustól függően a meggyőzés, a tájékoztatás és az inspiráció is releváns célja a szervezeti történetmesélésnek. A piramis tetején, azaz a storytelling célrendszerének legfelső szintjén a konkrét üzleti célok állnak, mint például új alkalmazottak vonzása, toborzása vagy a munkahelyi jóllét növelése.

Az üzleti élet szereplőit ugyanakkor egy új módszer bevezetése tekintetében az elérhető előnyök foglalkoztatják, így a szakirodalmi háttér elemzése során erre is kiterjedt a figyelmünk, és az alábbi érveket, előnyszerzési lehetőségeket találtuk a szervezeti történetmeséléssel összefüggésben. Parkin (2004) kutatása a változásmenedzselési projektek, míg Snowden (2000) a szervezeti tudás feltérképezési hatékonyságának javulásában látja a szerepét, illetve vannak szerzők, akik a történetmesélést egyre inkább a stratégiai változtatás eszközeként tekintik (James & Minnis, 2004; Spear & Roper, 2013), beleértve a vállalat fenntartható hírnevének és imázsának erősítését. A történetmesélés eszerint egy stratégiai márkaépítési gyakorlat, amellyel a vállalatok narratív struktúrákat alkalmaznak a márkához kapcsolódóan annak értéknövelése érdekében.

Egyedülálló szerkezetének köszönhetően a történetmesélés ereje széles körben bebizonyosodott, mivel kognitív, érzelmi és viselkedési szempontból bevonja a közönséget (Dessart & Pitardi, 2019), és értelmet ad a márkáknak (Mills & Robson, 2020). A szervezeti történetmesélés további hozadéka, hogy képes növelni a döntéshozók iránti bizalmat (Anaza, et al., 2020; Gilliam & Flaherty, 2015), a stratégia szervezeten belüli kommunikálásának egyik lehetséges eszköze, továbbá hatásos eszköz pozitív attitűdök kialakítására a márkával szemben (Coker et al., 2017), képes fokozni a vásárlók márkahűségét (Lemon & Verhoef, 2016). A történetek nemcsak a „mesemondó” szemszögéből hasznosak, hanem a történethallgatás révén segíthetik az ügyfelek jobb megértését is (Gorry & Westbrook, 2011). A történetek Hagel (2021) szerint meghatározzák a vállalat értékét ügyfelei vagy alkalmazottai számára, jelentést és érzelmeket teremtve. A történetmesélési kultúra tudatos előmozdítása az egész szervezetben javítja a stratégiai eredményeket. A cégen belüli történetmesélés fokozhatja a márka imázsát, a belső és külső közönség bevonását, valamint az érdekelt felek közötti együttműködést (van Laer, et al., 2019).

Mivel a cégek egyre inkább a nagy adatokra és az analitikai kutatásokra támaszkodnak döntéshozataluk támogatására, a történetmesélés híd lehet az

adattudomány és a stratégiai meggyőzés között (Boldosova, 2020). A szervezeti történetmesélés szervezeti funkciókhoz való hozzájárulási formáit az alábbi táblázatban foglaltuk össze, megkülönböztetve a kommunikáció-intenzív területeken betöltött szerepeit, illetve a nem kommunikáció-intenzív funkciókhoz kapcsolódó hozadékait:

**1. táblázat. A történetmesélés hozzájárulása a kommunikáció-intenzív területek funkcióihoz**

<b>Kommunikáció-intenzív területekhez kapcsolódó történetmesélési funkciók</b>		
<i>Szervezeti egység</i>	<i>Felelősség</i>	<i>Storytelling szerepe</i>
Felsővezetői team	mentorálás, növekedés	Célok egyértelműsítése A részvényesekkel való hatékony kommunikáció
Marketing	márkaépítés	Történetek a videókban, a közösségi médiatartalomban
Szervezeti kommunikáció	vállalati hírnév	Történetek az éves jelentésekben, sajtóközleményekben és egyéb vállalati kommunikációkban Lenyűgöző történetek a cég kezdeményezéseiről Hatékony toborzási eszközként működő alkalmazotti történetek operacionalizálása
Humán erőforrás menedzsment	toborzás, tréning, teljesítmény, munkaerő-megtartás	A legjobban teljesítő alkalmazottak sikertörténetei Történetmesélés a felvételi folyamat során, annak kifejezésére, hogy mit jelent a cégnél dolgozni és kiváló teljesítményt nyújtani
Értékesítés	Potenciális ügyfelek bevonása, vásárlásra ösztönzése	Történetek sikeres ügyfelekről, akik a termék/szolgáltatást üzleti tevékenységük támogatására használták
Ügyfélszolgálat	Tapasztalatok begyűjtése	Ügyfél-történetek rögzítése (lemorzsolódás csökkentése)

*Forrás: Boldosova, 2020. alapján saját szerkesztés*

A szervezeti storytelling a „nem-kommunikáció intenzív” területek hatékonyabb működését is elősegítheti, szerepe megmutatkozhat a pénzügy-számvitel területén éppúgy, mint a logisztika, vagy a kutatás-fejlesztés kapcsán.

## 2. táblázat. A történetmesélés hozzájárulása a nem-kommunikáció intenzív területekhez

A nem kommunikáció-intenzív területekhez kapcsolódó történetmesélési funkciók		
<i>Szervezeti egység</i>	<i>Felelősség</i>	<i>Storytelling szerepe</i>
Számvitel	Pénzügyi beszámolók	Data-storytelling az információk közvetítésére Figyelmeztető story-k a fenntarthatósági előírásoknak való megfelelés és az etikus viselkedés fokozása érdekében
Pénzügy	Befektetők megnyerése	A pénzügyi adatok történetekké alakítása
Kutatás-fejlesztés	Innováció, termék- és szolgáltatás-fejlesztés	Történet a csapat egyesítésére, ötletek előmozdítására Történet az innováció ösztönzésére Versengő csapatok a fejlődésért a szervezetben
Operatív terület	Munkavállalók motiválása	Történetek a legjobb alkalmazottakról (elkötelezettségükről) a vállalati kultúra alakításáért
Logisztika	Kapcsolat a beszállítókkal, disztribúcióval	Áruk története a nyersanyagtól a polcokig Kapcsolatok erősítése a történetmesélésen keresztül Tárgyalások elősegítése
IT	Hálózati rendszerek és technológia biztosítása	Proaktív beszélgetések ösztönzése sikeres technológiai megoldások érdekében Együttműködés az innovatív technológiával, amely segíthet a történetek elmesélésében (pl. a mesterséges intelligencia, a virtuális valóság, a kiterjesztett valóság, a dolgok internete)

*Forrás: Boldosova, 2020. alapján saját szerkesztés*

### A hatékony történetmesélés pillérei

A szervezeti történetmesélés hatékony alkalmazásához Fog és szerzőtársai (2010) egy körforgásos modellt (5S modellt) állítottak fel, amely öt fázist azonosít a történetmesélés kapcsán:

1. Keresés (Searching): történetek keresése és összegyűjtése.
2. Rendezés (Sorting): a történetek listázása mélységük és a cél szempontjából való relevanciájuk alapján.
3. Alakformálás (Shaping): a történetek elmesélhetővé tétele.

4. Megjelenítés (Showing): a történetek közvetítése az alkalmazottakhoz különböző formákban.
5. Megosztás (Sharing) annak biztosítása, hogy a történeteket folyamatosan és a megfelelő kontextusban mesélgék el (Fog et al, 2010).

A történetek elmesélhetővé tétele a folyamat legkritikusabb pontja. Ennek kapcsán Fog és szerzőtársai (2010) definiálták a szervezeti történetek négy legfontosabb elemét is:

1. Üzenet
2. Konfliktus
3. Karakterek
4. Cselekmény

A történet központi üzenete vagy premisszája egy ideológiai vagy morális kijelentés, amely központi témaként működik az egész történetben. Az egynél több központi üzenetet tartalmazó történet azzal a kockázattal jár, hogy zavarossá és homályossá válik. A konfliktus a jó történet mozgatórugója, ugyanis, ha nincs konfliktus, nincs történet. Amikor munkavállalóként egy problémával – konfliktussal – szembesülünk, ösztönösen keressük a megoldást. A konfliktus cselekvésre és a harmónia helyreállítására kényszerít bennünket. A történetmesélés lényege, hogy a konfliktuson és annak megoldásán keresztül juttatjuk el üzenetünket.

A konfliktus kibontakozásának elengedhetetlen elemei a történetekhez az egymással kölcsönhatásban lévő és lenyűgöző karakterek. A történet jellemzően azzal kezdődik, hogy a főszereplő vagy hős egy célt követ, továbbá megjelenik egy ellenfél, aki megpróbál a hős ellen dolgozni, ezzel megalapozva a konfliktust. Egy szervezet esetében az ellenfél az emberi erőforrás fejlesztését nem támogató struktúra lehet. Néha az ellenfél gazember alakjában jelenik meg. Például egy vezető, aki visszaél szervezeti hatalmával. A központi konfliktus megoldása a történet üzenetének bizonyítéka.

A szervezeti történet negyedik eleme a cselekmény, azaz a történet lefolyása, valamint a történések sorrendje és az események előrehaladása. Az így felépülő történetek átadásához a szervezetek számára változatos eszközök állnak rendelkezésre, úgymint szerepjátékok, esettanulmányok (Caminotti & Gray, 2012), regények (Beigi, 2014), illetve akár filmek (Kirsch, 2004).

### **A történetmesélés folyamatmegközelítései**

Gandhi & Kumar (2021) szerint a storytelling értelmezhető ún. menedzsment folyamatként is megkülönböztetve az alábbi fázisokat:

1. Történetek fejlesztése és gyűjtése,
2. A történetmesélés típusának kiválasztása,
3. A szükséges erőforrások biztosítása,
4. Történetmesélési tevékenység,
5. A hatékonyság mérése, valamint
6. A visszajelzés előkészítése.

A szervezeti történetmesélés irányítási folyamatokba integrálásához elengedhetetlen egy jól strukturált történetmesélés-menedzsment rendszer kialakítása, egy story-bank kialakítása, melyhez a vállalati jó gyakorlatok feltárása a hazánkban működő, intenzív employer branding tevékenységet folytató nagyvállalati mintán impozáns kutatási célnak tűnik. Jelen tanulmányunkban a storytelling téma szakirodalmi háttérének áttekintésével ennek a kutatási elképzelésünknek kívántunk alapot teremteni.

### **A STORYTELLING KAPCSOLATA A VÁLLALATI ÉRTÉK DISZCIPLÍNÁVAL ÉS A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉSSEL**

A vállalati érték kifejezés terén megmutatkozó terminológiai konszenzus hiányából és a fogalom összetett jellegéből adódik az igény, hogy feltárjuk a vállalati érték rétegeit, ezt követően kerülhet sor a szervezeti történetmesélés értékteremtésben betöltött szerepének tisztázására.

Urde (2001) több mint ötven nagyvállalati márkaépítési gyakorlatának feltárása alapján tanulmányában három értékcsoporthat azonosít, megkülönböztetve a szervezeti értékeket, az alapértékeket és a hozzáadott értéket. Az alábbi táblázatban átfogó képet próbálunk nyújtani a három értékcsoporthat kapcsolatos megközelítésekről.

### 3. táblázat. A vállalati érték dimenziói

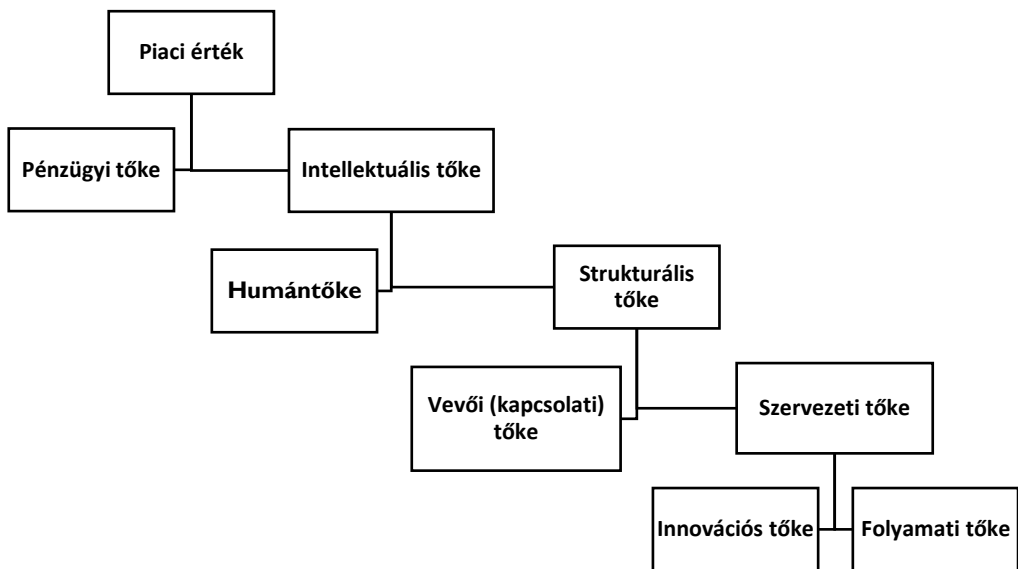
Szervezeti értékek	A vállalati érték dimenziói Alapértékek	Hozzáadott érték
<p>Collins-Poras (1998): A szervezet alapvető és tartós alapelvei – időtlen vezérelvek kis halmaza, amelyek nem igényelnek külső indoklást; belső értékkel és fontossággal bírnak a szervezeten belüliek számára.</p> <p>Kunde (2000): Az az értékrend, amely egy küldetés és jövőkép köré egyesíti a szervezetet.</p> <p>Knox et al. (2000): A szervezeti értékek választ adnak arra a kérdésre, hogy mi, mint szervezet mit képviselünk, és mi tesz minket azzá, amik vagyunk.</p>	<p>Randazzo (1993): A márka lelke, a márka szellemi központja, amely meghatározza a márkát.</p> <p>Mollerup (1995): A vállalati márkaépítési folyamat és a kommunikáció legfőbb témái.</p> <p>Harris &amp; de Chernatory (2001): Az alapértékek kapocsként működnek a szervezet és az ügyfelek identitása között. Gondolkodást, viselkedést és munkamódszereket átható szemléletként vannak jelen a szervezetekben.</p> <p>Urde (2001): Az alapértékek olyan mindent átfogó kifejezések, amelyek összefoglalják a márka identitását, valamint vezérelve minden belső és külső márkaépítési folyamatnak.</p>	<p>Itami – Roehl (1987): A tartós versenyelőnyforrások stratégiai magyarázata.</p>

*Forrás: Urde 2001. alapján saját szerkesztés*

A feltárt értékdimenziók kapcsán összegzésként elmondható, hogy a belső márkaépítési folyamatban az alapértékek összekapcsolják a küldetést, a jövőképet és a szervezeti értékeket, míg a külső márkaépítésre is hatással vannak, különös tekintettel a márkaarchitektúrára, a termékjellemzőkre, a márkapozícióra és a

kommunikációs stratégiára is. Ez azt jelenti, hogy az alapértékek befolyásolják a vállalati márka építésének folytonosságát, következetességét és hitelességét. Ebben a külső és belső márkaépítésben tud aktív szerepet betölteni a szervezeti történetmesélés.

A vállalati érték kifejezés jelentésstartalma megragadható más aspektusból is. Az Edvinsson és Malone (1997) kutatópáros a Skandia felkérésére modellezte a cég piaci értékére ható látható és láthatatlan vagyonelemeket (1. ábra). Konceptiójukban a vállalat piaci értékét a pénzügyi és az intellektuális tőke generálja. Az intellektuális tőke komponensei között a humántőke mellett a vevői (kapcsolati) tőke, az innovációs tőke és a folyamati tőke lett nevesítve.



### 1. ábra. A vállalati piaci érték tényezői

*Forrás: Edvinsson & Malone, 1997. alapján saját szerkesztés*

A Kalafut és Low (2001) szerzőpáros megközelítésében a vállalati érték öt legfontosabb intangibilis erőforrása az innovációs és technológiai képességekben, a menedzsment képességekben, a munkavállalói képességekben, továbbá a vevői

és egyéb érintetti körökkel kialakított kapcsolatokban, továbbá a goodwill-ben testesül meg. Kayo (2002) modelljének középpontjába azokat az immateriális eszközöket állította, négy fő kategóriába rendezve, amelyek a vállalatok piaci értékében megnyilvánuló, nem tárgyiasult tényezőként egyre nagyobb szerepet töltenek be a vállalatok közötti versenyben. A Kalafut és Low szerzőpárhoz hasonlóan Kayo (2002) modellje is kiemeli az emberi erőforráshoz, az innovációhoz, az érintettekhez kapcsolódó szervezeti jellemzőket, kiegészítve az ún. strukturális eszközök kategóriával.

Az immateriális erőforrásokkal kapcsolatos kutatásoknak újabb lendületet az integrált beszámolás iránti igény megjelenése adott, amely kapcsán rendszerezésre kerültek azok a tényezők, amelyek relevánsak a szervezetek értékteremtése szempontjából, értékteremtés alatt értve a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontú értékteremtést egyaránt. Az International Integrated Reporting Council (2013) összeállította azt a tizenhárom elemű listát, amely az értékteremtés fő mozgatórugóit reprezentálja. Ebben megjelennek a hagyományos tárgyiasult tényezők mellett azok az intangibilis elemek (pl. küldetés és jövőkép, szervezeti stratégia, vezetés, üzleti modell, lehetőségek, kilátások), amelyek a cégvezetők figyelmét ráirányítják azokra a területekre, amelyek a pénzügyi beszámolási rendszerben eddig kevés figyelmet kaptak, ugyanakkor az érintettek számára meghatározóak lehetnek.

A történetmesélés nagyon fontos eszköz a vezetők számára az értékteremtésben, hiszen a megfelelően előkészített és elmesélt történetek nagy lehetőségeket rejtnek magukban a vezetői tevékenység támogatásában, különösen a víziók kialakításában és bemutatásában, a konfliktusok megoldásában, a célok ismertetésében, a csapatépítésben, a kultúrateremtésben. A humán erőforrásban rejlő intangibilis tőkére a szervezeti történetmesélés leginkább a tudás átadáson, a vállalati kultúra közvetítésén, a sikertörténetek és a korábban felmerült problémák kezelési módjainak megismertetésén keresztül, a szervezeti értékek egyértelműsítésén, a bizalom, illetve a munkavállalói attitűd és elköteleződés

formálásán keresztül tud hatást gyakorolni. Ennek élményközeli, empirikus vizsgálata a hazai tudományos közösség számára kihívást jelentő feladat.

### **A szervezeti történetmesélés szerepe a munkaerő vonzásának és megtartásának növelésében**

A munkaerőpiaci folyamatokban a megfelelő munkaerő, az ún. tehetség megtalálása, megszerzése, majd pedig megtartása egyre nagyobb kihívást jelent mind iparági, mind szervezeti szinten. A „tehetségfüggés” nemcsak a recesszió idején érvényesül karakteresen, hanem az innováció- és tudásorientált fejlett társadalmakban is, ugyanis erősödik annak az esélye, hogy a legtehetségesebb szakemberek kiáramlanak egy adott iparágból, vagy épp országból (Balogh, 2015). A tehetségek kezelése számos létező modell szerint a munkavállalók képesség szerinti megkülönböztetését jelenti (Ross, 2013). Általánosan igaz, mind a nagyvállalatokra, mind a gyakran homogén csoportnak minősített kkv-kra is, hogy nem mindig a tehetséges emberek érik el a sikert, és a sikeresek sem mindig egyértelműen tehetségesek (Chung & D’Annunzio-Green, 2018). Az a lelkesedés és tehetség, amelyet például a frissdiplomások hoznak egy-egy szervezetbe, a vezetői fejlődéshez és a vállalaton belüli motiváció növekedéséhez járulhat hozzá (Chapman, 2007). Ez különösen fontos manapság a tehetségekért folyó hatalmas verseny korszakában, amikor a kkv-k is szeretnének alkalmazottakat toborozni és megtartani, jóllehet a nagyvállalatokkal ellentétben nem rendelkeznek formalizált emberi erőforrás menedzsment (EEM) gyakorlatokkal és eljárásokkal, és ennek következtében a tehetséges munkavállalók vonzása és megtartása különösen problematikus lehet számukra (Krishnan & Scullion, 2017). A kutatási eredmények szerint azonban a kkv-k informálisabb módszerei, finomhangolt kommunikációjuk sokkal egyénre szabottabb, így hatékonyan elérik a kívánt célokat (Crowley-Henry, et al., 2021).

A hatékony kommunikáció a nagy teljesítményű szervezetek sikerének elengedhetetlen feltétele. Mégis, közhely, hogy a kommunikáció a legtöbb esetben

diszfunkcionál, alacsony hatékonyságú. Az alkalmazottak gyakran panaszkodnak, hogy nem ismerik és nem értik a vállalati prioritásokat, míg a csodódott vezetők határozottan állítják, hogy sok időt töltöttek a prioritásaik befektetésével és elmagyarázásával. Számtalan bizonyíték van arra, hogy az alsóbb szintek felfelé irányuló kommunikációja hibás, mivel a beosztottak (de még az alacsonyabb szintű vezetők is) félnek kifejezni valódi véleményüket a hierarchia magasabb szintjei felé. Következésképpen a felső vezetés gyakran nincs tisztában a szervezet kommunikációs dinamikájával (Chandler & Németh 2020).

Ambler és Barrow (1996:187) alkotta meg először a „munkáltatói márka” – employer branding kifejezést, és ekképpen határozták meg: „A foglalkoztatás által biztosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök csomagja, amelyet a foglalkoztató vállalattal azonosítanak”. Backhaus és Tikoo (2004) hangsúlyozzák, hogy a munkáltatói márka leginkább a versenytársaktól való megkülönböztetésben érezteti jelentőségét.

Különbséget kell tenni a munkáltatói márka és a vállalati márka között. Barrow (2007) rámutat, hogy a munkáltatói márka magában foglalja a vállalat munkáltatói identitását mind a munkavállalók, mind a potenciális munkaerő-piaci jelentkezők számára, azaz mind belső, mind külső fókuszú. Ezt más tanulmányok is kiemelik, például McLeod és Waldman (2011), akik szerint a munkáltatói márkaépítés olyan külső és belső szereplőket foglal magában, akik a szervezetet „nagyszerű munkahelynek” tekintik. Ezzel szemben a vállalati márkák általában külső fókuszúak.

A munkáltatói márkaépítés jelentése (Ambler & Barrow, 1996), mely hagyományosan a munkáltató vonzerőjének növelése a jelenlegi és a leendő munkavállalók számára a marketing és a humán erőforrás (HR) elemek összevont, komplex felhasználásával, az elmúlt évtizedben alapjaiban alakult át. Bár a 2010-es évek végére a munkáltatói márkaépítést a szervezet fenntarthatósági stratégiájának szerves részének tekintették, a kutatók néhány ellenpéldát is tapasztaltak (Puncheva-Michelotti, et al., 2018): nem használták ki a szervezeti

belső értékek, információk, jellemzők álláshirdetésekre való bevonását. Egy olyan világban, ahol a virtuális tér és a közösségi hálózatok általánossá váltak az állásajánlatok toborzási folyamatban való aktív jelenlétében (Vetráková, et al., 2018), úgy tűnik, redukálódik a megfelelő tehetségek megtalálásának nagy esélye. Backhaus & Tikoo (2004) azzal érvel, hogy a munkáltatói márkaépítés magában foglalja a vállalat, mint munkáltató külső és belső promóciós tevékenységét, melynek célja, hogy új munkatársakat vonzzanak, és gondoskodjanak arról, hogy jelenlegi alkalmazottak elköteleződjenek a vállalati kultúra felé. Mivel a munkáltatói márkaépítés a vállalat kultúráján és értékein alapul, a vállalatoknak egyértelműen kommunikálniuk kell, hogy mit tudnak kínálni a jövőbeni, valamint a meglévő, jelenlegi alkalmazottaknak és természetesen az ügyfeleknek (Foster, et al, 2010).

A szervezeti, közös erőfeszítések során az együttműködő részlegek – HR és marketing terület – a kívánt eredmény elérése érdekében megállapodnak a kommunikációs stratégiában, és hogy miként tudják kiegészíteni egymás munkáját. Például, ha egy külső közönséget érdekelhet egy belső ügy, a marketing kommunikálja, ha a belső közönség (alkalmazotti kör) érdekesnek talál egy külső ügyet, a HR kommunikálja. A munkáltatói márkakommunikáció kettős jellegéből adódóan, amikor az ügyfélnek különösen jó tapasztalatai vannak a szervezettel kapcsolatban, és a közösségi médiát használja az elismerés közlésére, ez nagyobb ismertséghez és több potenciális ügyfélhez vezethet.

A szervezeti történetmesélés munkáltatói márkaépítésben játszott szerepét illetően Crisan és Bortun (2017) arra az álláspontra jutott kérdőíves kutatása alapján, hogy a digitális történetmesélés a munkáltatói márka növelésének eszközeként használható fel, ugyanis hitelesebbé és legitimebbé teszi a vállalatok potenciális munkavállalók felé irányuló kommunikációját.

## ZÁRÓGONDOLATOK

Hazánkban kutatási rést jelent a szervezeti történetmesélés vállalatoknál betöltött szerepköre, az alkalmazott eszközök terén jellemző gyakorlat, ezek hatékonyságának mérésére alkalmazott módszerek köre. Tanulmányunkkal – amely áttekintette a storytelling fogalmi kereteit, típusait és a hatékony történetmesélés kellékeit, továbbá rávilágított arra, hogy a szervezeti történetek korántsem csak a marketingkommunikáció és szervezeti kommunikáció eszközei, hanem stratégiai versenyelőny forrásként működhetnek közre számos funkcionális területhez kapcsolódóan – célunk a szervezeti történetmesélés téma hazai tudományos diskurzusba emelése volt.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Ambler, T. & Barrow, S., 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*. (4), 1-22. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Anaza, N.A., Kemp, E., Briggs, E., & Borders, A. L., 2020. Tell me a story: The role of narrative transportation and the C-suite in B2B advertising. *Industrial Marketing Management*. (89), 605-618. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.002>
3. Antonopoulou, C., 2018. Co-authoring and user interaction in digital storytelling: A case study. In *Proceedings of digital culture and audiovisual challenges: Interdisciplinary creativity in arts and technology*. Corfu, Greece: DCAC.
4. Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. (9), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
5. Balogh, G., 2015. A regionális tehetséggazdálkodás vizsgálati módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar hallgatóinak példáján. *Tér és Társadalom*. 29(2), 127–148. <https://doi.org/10.17649/TET.29.2.2664>
6. Barker, R. & Gower, K., 2010. Strategic Application of Storytelling in Organizations. Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295–312. <https://doi.org/10.1177/0021943610369782>
7. Barrow, S. 2007. The future of employer branding and HR? Employer branding: the latest fad or the future for HR? *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Guide*, CIPD, London
8. Beigi, M., 2014. Using fictional stories to facilitate training and development. *Human Resource Development International*. (17), 491-496. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.932083>

9. Boje, D., 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*. 31(1), 106–126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
10. Boje, D.M., 2008. *Storytelling Organizations*. London, UK: Sage
11. Boldosova, V., 2020. Telling stories that sell: The role of storytelling and big data analytics in smart service sales. *Industrial Marketing Management*. (86), 122-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.004>
12. Caminotti, E. & Gray, J., 2012. The effectiveness of storytelling on adult learning. *Journal of Workplace Learning*. 24(6), 430-438. <https://doi.org/10.1108/13665621211250333>
13. Chandler, N.G. & Németh, T., 2020. Employer Branding: Issues of Tailoring Your Message in the Modern Age, 37-50 in: Machado, C. & Davim, J.P. (szerk.) *Entrepreneurship and Organizational Innovation*, Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19289-1>
14. Chapman, M., 2007. BHSF taps into the graduate talent-bank - SME learns the secret of recruiting, training and retaining the best. *Human Resource Management International Digest*. 15(2), 30-32. <https://doi.org/10.1108/09670730710735744>
15. Chung, K.L. & D’Annunzio-Green, N., 2018. Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116. <https://doi.org/10.1108/whatt-10-2017-0065>
16. Cohen, D. & Prusak, L., 2001. How Social Capital Makes Organizations Work – In Good Company. *Concentrated Knowledge for the Busy Executive*, 23(8). <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4617405>
17. Coker, K.K., Flight, R. L., & Baima, D.M., 2017. Skip it or view it: The role of video storytelling in social media marketing. *Marketing Management Journal*, 27(2), 75-87. <https://doi.org/10.1108/jrim-05-2020-0115>
18. Collins, J.C. & Porras, J., 1998. *Built to Last*. London: Random House
19. Crişan, C. & Borţun, D., 2017. Digital storytelling and employer branding: an exploratory connection. *Management dynamics in the knowledge economy*, 5(2), 273 - 287. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.06>
20. Crowley-Henry, M., O’Connor, E.P. & Suarez-Bilbao, B., 2021. What goes around comes around. Exploring how skilled migrant founder–managers of SMEs recruit and retain international talent. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 145-165. <https://doi.org/10.1108/jgm-01-2021-0003>
21. Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H., 2017. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
22. Denning, S., 2011. What is a story? What is narrative meaning? [online] <http://www.stevedenning.com/Business-Narrative/definitions-of-story-and-narrative.aspx> (2023. 07.15.)

23. Dessart, L., & Pitardi, V., 2019. How stories generate consumer engagement: An exploratory study. *Journal of Business Research*, Volume 104, 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.045>
24. Edvinsson, L. & Malone, M., 1997. *Intellectual Capital*. New York: Harper Business
25. Eisenberg, E.M., & H.L. Goodall, Jr. 1997. *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. New York: St. Martin's Press.
26. Eskola, A. & Hundal, S., 2021. Organizational Storytelling Translated to Successful Business, *Asian Journal of Business and Management*, 9(2), 23-34. <https://doi.org/10.24203/ajbm.v9i2.6408>
27. Fisher, G., Neubert, E. & Burnell, D., 2021. Resourcefulness narratives: Transforming actions into stories to mobilize support. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 21-25. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106122>
28. Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B., 2010. *Storytelling: Branding in Practice* (2nd ed.). Berlin: Springer.
29. Forman, J., 2013. *Storytelling in Business – The Authentic and Fluent Organization*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804784955>
30. Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
31. Franco, M., 2022. *Leadership – new insights*. London: IntechOpen. E-book. [online] <https://kaakkuri.finna.fi> (2023. 07.12) <https://doi.org/10.5772/intechopen.95224>
32. Gandhi L. & K. Senthil Kumar, 2021. Storytelling Management and its application in organizations. *Business Perspectives*. 2(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/bsp.2021.2.2.13>
33. Gilliam, D.A., & Flaherty, K.E. 2015. Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange. *Industrial Marketing Management*. (46), 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.013>
34. Gorry, G.A., & Westbrook, R.A., 2011. Can you hear me now? Learning from customer stories. *Business Horizons*, 54(6), 575-584. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.08.002>
35. Hagel, J. 2021. Every company needs a narrative. *Harvard Business Review*, May 25. E-journal. [online] <https://hbr.org/2021/05/every-company-needs-a-narrative?registration=success> (2023.07.04.)
36. Harris, F., & de Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
37. International Integrated Reporting Council 2013. *Value creation: background paper for IR* [online] <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf> (2023.06.17.)

38. Itami, H. & Roehl, T.W. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
39. James, C.H., & Minnis, W.C. 2004. Organizational storytelling: It makes sense. *Business Horizons*, 47(4), 23-32. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(04\)00045-x](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(04)00045-x)
40. Johansen, T.S., & Andersen, S.E., 2012. Co-creating ONE: Rethinking integration within communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 17(3), 272-288. <https://doi.org/10.1108/13563281211253520>
41. Kalafut, C.P. & Low, J., 2001. The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15. <https://doi.org/10.1108/10878570110696632>
42. Kayo, E.K., 2002. *An estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas* (doctoral dissertation), University of São Paulo, São Paulo.
43. Kim, E., Ratneshwar, S. & Thorson, E., 2017. Why narrative ads work: An integrated process explanation. *Journal of Advertising*. 46(2), 283-296. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1268984>
44. Kirsch, C., 2004. Film and collective storytelling in corporate identity: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*. 9(3), 223-230. <https://doi.org/10.1108/13563280410551141>
45. Knox, S., Maklan, S. & Thompson, K.E., 2000. Building the unique organizational value proposition, in Schultz, M., Hatch, M-J. and Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford, 138-53.
46. Krishnan, T.N. & Scullion, H., 2017. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises, *Human Resource Management Review*. 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
47. Kunde, J., 2000. *Corporate Religion*, London: Financial Times Prentice Hall.
48. Lemon, K.N., & Verhoef, P.C., 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 80(6), 69-96.
49. Malmelin, N. & Hakala, J., 2009. Guided by the brand: From brand management to integrative corporate communication. *Business Strategy Series*, 10(5), 248-258. <https://doi.org/10.1108/17515630910989141>
50. Malmelin, N., 2007. Communication capital: Modelling corporate communication as an organisational asset. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(3), 298-310. <https://doi.org/10.1108/13563280710776888>
51. Martin, J. & Powers, M., 1983. Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. In organizational symbolism, ed. L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, and T.C. Dandridge, 93-107. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, Greenwich: CT: JAI Press.

52. McDougal, E.R., Syrdal, H.A., Gravois, R. & Kemp, A., 2021. Telling the tale: Applying a strategic brand storytelling process for S.T.P. planning. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021>
53. McLeod, C. & Waldman, J. 2011. The HR Trailblazer: Unlock the potential of your employer brand in a digital age. [online] <http://www.eBookIt.com> (2023.08.15)
54. Meagher, G., 2019. Corporate Storytelling: What It Is and Why It's Important. Blog.[online] <https://www.insightsforprofessionals.com/marketing/leadership/corporate-storytelling> (2023.08.10.)
55. Mills, A.J., & Robson, K., 2020. Brand management in the era of fake news: Narrative response as a strategy to insulate brand value. *Journal of Product and Brand Management*, 29(2), 159-167. <https://doi.org/10.1108/jpbm-12-2018-2150>
56. Mitroff, Ian I., & Ralph H. Kilmann. 1975. Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*. 64(7), 18-28. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1977.4977197>
57. Mládková, L., 2013. Leadership and Storytelling, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 75, 83-90. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.010>
58. Mollerup, P., 1995. *Marks of Excellence*. Lund: Lund Institute of Technology School of Architecture.
59. Nielsen, L. & Madsen, S., 2006. Using storytelling to reflect on IT projects. *Journal of Information Theory and Application*, 7(4), 35–47.
60. 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>
61. O'Connor, E.S., 2000. Plotting the Organization: The Embedded Narrative as a Construct for Studying Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 174–192. <https://doi.org/10.1177/0021886300362004>
62. Parkin, M., 2004. *Tales for change*. London, UK; Sterling, VA: Kogan Page Limited.
63. Parry, K. & Hansen, H., 2007. Organizational Story as Leadership. *Leadership*, 3(3), 281–300. <https://doi.org/10.1177/1742715007079309>
64. Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S. & Jin, G., 2018. Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, Volume 61, 643-651. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>
65. Randazzo, S., 1993. *Mythmaking on Madison Avenue*, Chicago: Probus
66. Ricoer, P., 1991. Myths as a Bearer of Possible Worlds. (Dialogue with Richard Kearney). In Ricoeur, P.: *Reflection and Imagination*, ed. Mario J. Valdes New York: Harvester Wheatsheaf.
67. Ross, S., 2013. How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166-170. <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>

68. Schreyögg, G. & Koch, J., 2005. *Knowledge Management and Narratives – Organizational effectiveness through storytelling*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
69. Snowden, D., 2000. The Art and Science of Story or “Are you sitting uncomfortably?” *Business Information Review*, 17(3), 147–156. <https://doi.org/10.1177/0266382004237665>
70. Snowden, D., 2002. Narrative Patterns: Uses of Story in the Third Age of Knowledge Management. *Journal of Information and Knowledge Management*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.1142/s021964920200011x>
71. Sole, D. & Gray Wilson, D., 1999. *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Boston: LILA: Harvard University
72. Spear, S., & Roper, S., 2013. Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 491-501. <https://doi.org/10.1108/jpbm-09-2013-0387>
73. Srivastava, S., Oberoi, S. & Gupta, V.K., 2023. The story and the storyteller: Strategic storytelling that gets human attention for entrepreneurs. *Business Horizons*, Volume 66, 347- 358. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.02.003>
74. Straker, D., 2008. *Changing Minds in Detail*. Berkshire: Syque.
75. Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L., 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*. Volume 18, 95–114. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>
76. Urde, M., 2001. Core value-based corporate brand building, *European Journal of Marketing*. 37(7/8), 1017-1040. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>
77. Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L.M. & Wetzels, M., 2014. The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers’ narrative transportation. *Journal of Consumer Research*. 40(5), 797-817. <https://doi.org/10.1086/673383>
78. Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S. & Smerek, L., 2018. Corporate Sustainability in the Process of Employee Recruitment through Social Networks in Conditions of Slovak Small and Medium Enterprises. *Sustainability*. 10(5), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su10051670>
79. Wende, E., Philip, T. & Dubberke, S., 2009. *Storytelling – an instrument to bolster knowledge transfer in offshore software projects*. In: Third Global Sourcing Workshop, Keystone, USA

**THE CHALLENGES OF DIGITAL ECONOMY  
TAXATION IN THE EU PUBLIC ADMINISTRATION**

**A DIGITÁLIS GAZDASÁG ADÓZTATÁSÁNAK KIHÍVÁSAI  
AZ UNIÓS KÖZIGAZGATÁSBAN**

**PHOOMSAVARTH** *Mittarvanh*

**Keywords:** *European Union, Taxation, Green, Digital transformation, Fair competition*

**Kulcsszavak:** *Európai Unió, adózás, Zöldek, digitális átalakulás, tisztességes verseny*

**JEL kód:** H2

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.06>

## **ABSTRACT**

*Currently, the world, as well as the European Union, has been challenged by digital transformation. In the present time, digitalization has become the defining characteristic of modern society, slightly influencing several aspects of society, specifically by developing new economic platforms and transforming in trade patterns. The European Green Deal and Digital Transformation strategy represents the critical feature in shaping our modern world by integrating digital technologies and employing their potential, the European Union public administration faces the challenges of effectively implementing digital economy taxation instruments that enhance economic growth and sustainable development. To address the challenges, the European Union adopted a new strategy to ensure transparent and fair taxation. On March 21, 2018, the European Commission proposed new rules to ensure digital activities are taxed in a fair and growth-friendly in the European Union. The study aims to review the new European Union regulations related to digital activities and consolidate academic evidence regarding tax challenges initiated by digitalization. The study's determination to present a new perspective on these issues is intended to address the challenges of new tax policy and how the European Union will achieve green and digital transformation goals by encouraging a transition to fair and greener industries, as the digital economy has brought many new opportunities and benefits to citizens and companies. However, public service still questions adapting and certifying fair competition in this century. The European Union is playing an important role in this ongoing process and policy implementation. To promote good tax governance and cooperation within the European Union and globally. It will be beneficial to the European Union to contribute to economic development in the new digital era, together with ensuring fair competition and new cooperation.*

## **ABSZTRAKT**

*Jelenleg a világot és az Európai Uniót is kihívások elé állítja a digitális átalakulás. Napjainkban a digitalizáció a modern társadalom meghatározó jellemzőjévé vált, és a társadalom számos aspektusát enyhén befolyásolja, különösen az új gazdasági platformok kialakításával és a kereskedelmi minták átalakításával. Az európai zöld alku és a digitális átalakulás stratégiája a*

*digitális technológiák integrálásával és a bennük rejlő lehetőségek kihasználásával modern világunk alakításának kritikus eleme, az Európai Unió közigazgatásának pedig a gazdasági növekedést és a fenntartható fejlődést elősegítő digitális gazdasági adózási eszközök hatékony végrehajtása jelent kihívást. A kihívások kezelése érdekében az Európai Unió új stratégiát fogadott el az átlátható és igazságos adózás biztosítása érdekében. Az Európai Bizottság 2018. március 21-én új szabályokat javasolt annak biztosítására, hogy a digitális tevékenységek adóztatása igazságos és növekedésbarát módon történjen az Európai Unióban. A tanulmány célja, hogy áttekintse a digitális tevékenységekkel kapcsolatos új európai uniós szabályozásokat, és összegyűjtse a digitalizáció okozta adóügyi kihívásokkal kapcsolatos tudományos bizonyítékokat. A tanulmány eltökélt szándéka, hogy új perspektívát mutasson be ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban, arra irányul, hogy az új adópolitika kihívásaival foglalkozzon, valamint arra, hogy az Európai Unió hogyan fogja elérni a zöld és digitális átalakulás céljait a tisztességes és zölddebb iparágakra való áttérés ösztönzésével, mivel a digitális gazdaság számos új lehetőséget és előnyt hozott a polgárok és a vállalatok számára. A közszolgálat azonban még mindig kérdéses, hogy ebben az évszázadban hogyan alkalmazkodik és hogyan igazolja a tisztességes versenyt. Az Európai Unió fontos szerepet játszik ebben a jelenleg is alakuló folyamatban és a politika végrehajtásában. A jó adóügyi kormányzás és együttműködés előmozdítása az Európai Unión belül és globálisan. Az Európai Unió számára előnyös lesz, ha a tisztességes verseny és az új együttműködés biztosításával együtt hozzájárul a gazdasági fejlődéshez az új digitális korszakban.*

## **INTRODUCTION**

The digital economy has enlarged rapidly in recent years, influenced by the development of big data and artificial intelligence, and continues multiplication, playing a key role in transforming various industries, including trade and e-commerce, and. The nations across the world recognize the strategic significance of the digital economy as a prominent catalyst for encouraging economic growth. The digital sector is blooming as fast as it can catch up with traditional business. In the modern global economy, the current tax rules fail to capture the operations

and impact of digital enterprises. Undeniably, the digitalization of the economy impacts the contemporary, evolving international tax environment (Athanasaki, 2023). That leads to a totally different business and corporate structure. The European Union plays an important role in the work of adapting the taxation system to promote tax good governance (European Council, 2023), as well as addressing the challenges of the digitalization of the economy (European Council, 2023), and strengthening cooperation between tax authorities in the European Union member states (European Council, 2023). However, the taxation of digital goods has become a significant challenge for public administration in the European Union (European Council, 2023).

The “Digital Economy” is always characterized by intangible assets such as data, including the element of the economic transaction that relies on data-encoding technology and any business model that comprehend one or more digital element, for instance, digital communication, digital content, digital automation, digital distribution and digital payment (Cristian Óliver & Junquera-Varela, 2021). Which can be challenging to value and tax and the need to develop tax policies to address the emerging business models. These challenges require a good design of the implementation mechanism, innovative solutions, and international cooperation to ensure that the European Union member states can effectively tax the digital economy and collect the appropriated amount of revenue.

In recent years, the European Union has made a significant step towards the digital era in the field of taxation. The effectiveness of the measures depends on many components, particularly legislation and law enforcement (Ponomareva, 2022). The European Commission proposed new rules for digitalization in 2018 (European Council, 2023). The European Union perceives the importance of fair and effective taxation in the digital economy. Following are some significant steps of the European Union tax development.

- 27 Nov 2020, the European Council had approved the conclusion on fair and effective taxation (European Council, 2023).

- 22 Mar 2021, the European Union Council adopted a new rule for digital platforms (European Council, 2023).
- 15 Mar 2022, the European Council adopted conclusions on the implementation of the Value Added Tax e-commerce package (European Council, 2023). New Value Added Tax rules for online shopping came into force on 1 July 2021 as part of efforts to ensure a more level playing field for all businesses and strengthen the EU Single Market (European Council, 2023).
- 24 Oct 2022, the European Council adopted an European Union single window for customs, aiming to make international trade easier, expedite customs clearances, and reduce the risk of fraud (European Council, 2023).
- 12 Dec 2022, the European Council adopted rules on the minimum level of taxation for the largest corporations. These rules aim to reduce the risk of tax base erosion and profit shifting while ensuring that the largest multinational groups pay the agreed global minimum rate corporate tax (European Council, 2023).

Taxing the digital economy can be a tool for creating new sources of revenue. Likewise, the development of digital economics overturned the traditional approach by challenging the government to derive income from those services without having a presence in the territory (Cristian Óliver & Junquera-Varela, 2021). Indeed, the lack of physical presence of the digital platforms presents questions regarding the roles and responsibilities in the administration of consumption taxes on digital transactions in the collection of indirect taxation from online transactions, such as registration, collection, remittance, and enforcement mechanisms, as well as the new regulatory regulation's effectiveness in being implemented (Cristian Óliver & Junquera-Varela, 2021)

The paper determined to (i) review the European Union's new regulation related to digital activities and present a new perspective on the digital economy; (ii) address the challenges of new tax policy on the digital economy and how the

European Union will achieve Green and Digital Transformation goals by encouraging a transition to fair and greener industries; (iii) review the current literature on how the new regulation has been adopted and implemented as the digital economy has brought many new opportunities and beneficial to citizens and companies, but public service still needs to understand how it can adapt and certify fair competition in this century (Cristian Óliver & Junquera-Varela, 2021).

### **The study objective**

The objective of this study is to analyze the new European Union tax regulation related to digital activities and present a perspective on the digital economy based on the theoretical and practical to identify digital activity along with the innovation of policy in public administration and to address the challenges of the new tax policy on how this new regulation will help the European Union achieve Green and Digital Transformation goals and outlined how the European Union adopt new regulation and being implemented. The study aims to contribute current knowledge on the taxation of the digital economy in the European Union by providing a comprehension analysis together and a valuable contribution to the academic literature on the use of tax policies.

### **METHODOLOGY**

To study the challenges of digital economy taxation in the European Union public administration, the researcher employs a quantitative research methodology to investigate the past and ongoing situation and the implementation of the regulation.

The researcher conducts the study by performing a comprehensive literature review to examine the existing theoretical and previous related research on how the European Union's public administration in the context of the digital economy taxation. The study explores how the new regulations for digital economy may affect taxation system within the European Union and its implications for the

future. Therefore, the study aims to identify current studies on how the European Union will achieve Green and Digital Transformation goals by encouraging a transition to fair and effective taxation. The theoretical analysis will be complemented by including relevant statistical data to draw the conclusion. In this research, a comprehensive analysis of 30 papers has been conducted.

The researcher employs the study by gathering secondary data from OECD, European regulation data, recent research from Scopus, books, relevant databases such as Web of Science and Google for analysis.

### **Research Question**

The research questions aim to address.

1. What are the implications of digitalization for taxation?
2. What are the challenges of the European Union's digital economy taxation?
3. How the European Union will achieve green and digital transformation goals by encouraging a transition to fair and effective taxation?

## **LITERATURE REVIEW**

### **New development of the European Union regulation**

#### **Fair and effective taxation**

Fair and effective taxation is essential for the sustainability and growth of the digital economy (Collosa, 2015). Over the years, the value-added tax (VAT) has evolved remarkably, transforming into a pivotal and essential source of revenue for countries worldwide. Representing a progressively larger share of the world's economic activity (Bopp, 2022). As governments increasingly recognize the potential of the Value Added Tax, it has emerged as a significant contributor to national budgets. In the context of ensuring fair and effective taxation in the digital economy, it becomes significant to address the issues of profit shifting on how the business transfers profit (OECD, 2014). Thus, fair and effective taxation in the digital economy entails enlarged transparency and cooperation in the compliance and system. Tax fairness can reflect the effectiveness of public policy

design to ensure that rising inequality can be addressed (OECD, 2014). The rise of several digital activities is essential that all sectors of our economies pay their fair share of taxes and contribute to the functioning of our societies (European Council, 2023). The European Union is ambitious to work toward growth, boosting Investments and Deepening the integration of the economy (European Commission, 2018a).

In 2020, the European Commission proposed a new package for measures to contribute to European Recovery and Growth (European Commission, 2020b):

- *The Tax Action Plan* presents 25 distinct actions to make taxation simpler, fairer, and better attuned to the modern economy over the coming years. These actions will make life easier for honest taxpayers by removing obstacles at every step, from registration to reporting, payment, verification, and dispute resolution. The Action Plan will help member states to harness the potential of data and new technologies, fight tax fraud better, improve compliance and reduce administrative burdens (European Commission, 2020b).
- *The proposal on administrative cooperation (DAC 7)* extends the European Union tax transparency rules to digital platforms so that those who make money through the sale of goods or services on platforms pay their fair share of tax. This new proposal will ensure that member states automatically exchange information on the revenues generated by sellers on online platforms. The proposal also strengthens and clarifies the rules in other areas in which member states work together to fight tax abuse, for example, through joint tax audits (European Commission, 2020b).
- *The Communication on tax good governance* focuses on promoting fair taxation and clamping down on unfair tax competition in the European Union and internationally. To this end, the European Commission suggests a reform of the code of conduct, which

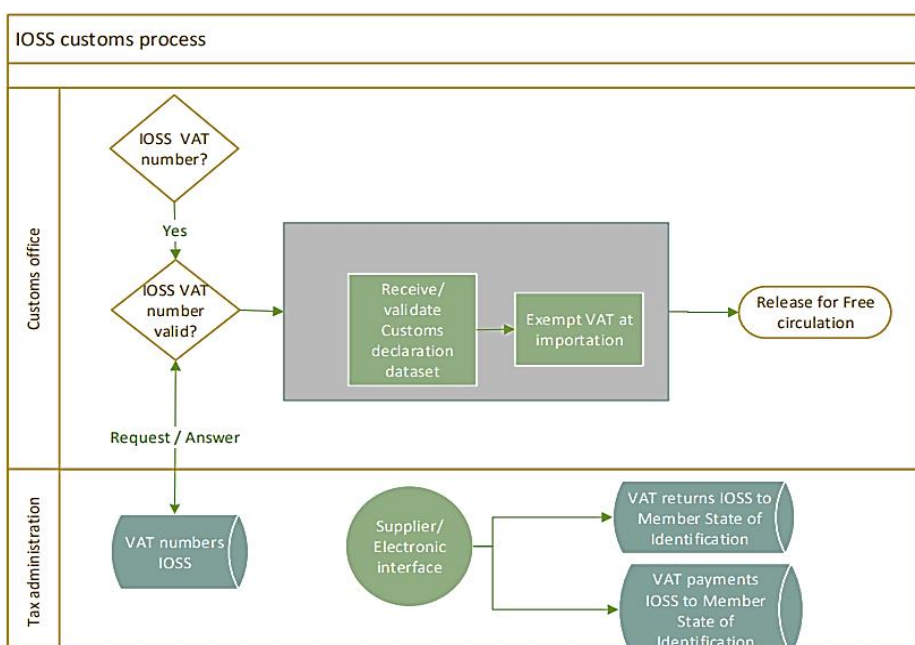
addresses tax competition and tackles harmful tax practices within the European Union. It also proposes improvements to the European Union's list of non-cooperative jurisdictions, which deals with non-European Union countries that refuse to follow internationally agreed standards. This list has so far encouraged third countries to adopt tax good governance standards, but more needs to be done. The European Commission also outlines the European Union's approach to working together with developing countries in the area of taxation, in line with the 2030 sustainable development agenda (European Commission, 2020b).

Fair taxation is essential for sustainable revenue as fair taxation is central to the European Union's social economic model. The European Commission is working to make tax systems more transparent, accountable, and effective to ensure that all companies pay tax where they profit (European Commission, 2018a).

### **New European Union Value Added Tax Role for E-commerce**

The European Union introduced new Value Added Tax rules for E-commerce in 2021 as a tool of digital taxation to address the challenges of taxing digital goods services and to overcome the barrier to cross-border sales (European Commission, 2021a). This new rule ensures that digital business activities are taxed in a fair and growth-friendly way in the European Union (European Commission, 2018b). It applies to all cross-border sales of goods to customers within the European Union, where dispatch is arranged by or at the supplier's expense and will be subject to Value Added Tax, in the country to which the goods are dispatch or transported. In Value Added Tax e-commerce is typically defined along two dimensions (Tilburg, 2016). Under the new rule, businesses that sell digital goods and services to customers within the European Union (European Commission, 2021b). The rules aim to simplify the Valued Added Tax regulation for cross-border sales within the European Union and ensure that tax

is paid where the values is created (European Commission, 2018b). E-commerce sellers need to have Value Added Tax legislation with a threshold of €10,000 or above. The tax must be paid in the member states where the goods are delivered (European Commission, 2021c). Online sellers can register for the ‘One Stop Shop’ electronic portal. For non-European Union seller, Applying for the electronic system called 'Import One Stop Shop' is also required, ensuring more transparency for customers in the process (European Commission, 2021c).



**Figure 1. A special VAT regulation, IOSS Customs Process**  
*Sources: European Commission, 2020a*

The new Value Added Tax rules have been implemented successfully as the result of the first six months of operation, and member states collected €6.8 billion in Value Added Tax revenues via the expanded IOSS portals. In addition to this €6.8 billion, over €2 billion in Value Added Tax revenues was collected on imports of low-value consignments not exceeding €150 (European Commission, 2021c)

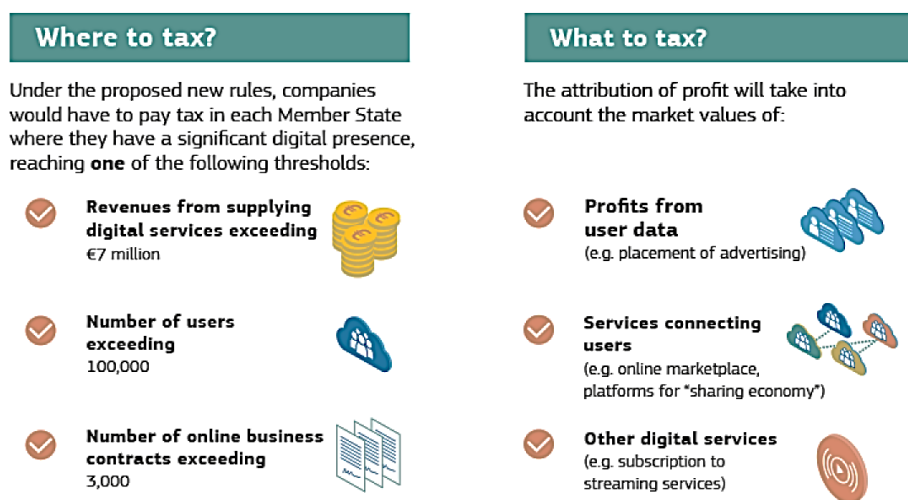
However, the implementation of the new European Union Value Added Tax rules for E-commerce has also presented some challenges. The recent regulatory development need to fully address all the accurate assessment of Value Added Tax and custom duties for goods and services traded over the internet (European Court of Auditors, 2019), Including Information and Technology system integration and cross border transactions. Consequently, both businesses and tax administration must work diligently to ensure effective compliance with the new rules while also minimizing the administrative burden on businesses. One aspect of concern is the ineffective collection of Value-Added Tax, which is exacerbated by digitalization, especially in business-to-consumer (B2C) and consumer-to-consumer(C2C) transactions where the cost of collecting Value Added Tax on low-value transactions of goods can sometime exceed the actual tax revenue collected (Papis-Almansa, 2019).

### **Reform the European Union corporate tax**

Digital platforms play an essential role in our social and economic life, contributing to fair and effective taxation. The European Union tries to enhance the laws to regulate these new services. As the current competition tool is ill – equip to cover theses new development era. On 21 March 2018, the European Commission proposed new rules to ensure digital business (European Commission, 2018b). One of the proposals was directing the first initiative to reform corporate tax rules. The Commission suggests a long-term solution by enabling member states to tax profits generated in their territory, even a company does not have a physical presence there. According to the proposal a digital platform will be deemed to have a taxable ‘Digital presence, a virtual permanent establishment in a member states if it fulfills one of the following criteria (European Commission, 2018b):

- It exceeds a threshold of €7 million in annual revenues in a Member State (European Commission, 2018b).

- It has more than 100,000 users in a Member State in a taxable year (European Commission, 2018b).
- Over 3000 business contracts for digital services are created between the company and business users in a taxable year (European Commission, 2018b). The European Commission stated that the new rules will also change how profit are allocated to member states, reflecting how companies can create value online. Additionally, this new system secures an actual link between where digital profits are made and where they are taxed (European Commission, 2018b).



**Figure 2. Purposed digital taxation by the European Commission.**

*Source: European Commission, 2018b*

*The OECD addressed the challenges of the Digital Economy*

The OECD categorized the challenges in concerning to nexus, user data, and the characterization as follow (OECD, 2014).

- *Nexus*: The possibility to conduct business without physical presence thanks to technological advancements (OECD, 2014).

- *Data User*: It is difficult to attribute value to data generated using personal information of end-users personal information (OECD, 2014).
- *Characterization*: The creation of new products and new ways of delivery can make the characterization of payments uncertain in new digital business models. For instance, in the case of cloud computing, which facilitates the storage of data and programs at external services, it saves space on the consumer's own computer (OECD, 2014).

### **Related research**

The relationship between digitalization and environmental sustainability is complex and uncertain. While certain digitalization technologies have the potential to contribute to slowing down environmental degradation, the production and use of digital hardware and data-intensive applications also consume significant resources. (Santarius et al., 2023) Investigated into the digitalization and sustainability. A Call for Digital Green Deal. According to the author, the primary objective of such a deal should be to achieve enhanced policy coherence: Current digital policy initiatives should include measures that service environmental goals, and environmental policies must address risks and advance opportunities of digital technologies to promote sustainability transformation. The study finds that Information and Communication Technologies can significantly improve environmental monitoring and provide real-time data on the earth system and socio-economic indicators. Also, digital applications can increase energy and resource efficiency. For example, Smart factories, at the same time, efficiency improvement, can generate rebound effects that intensify use patterns and induce new applications of digital technologies. Digitalization can potentially substitute physical goods and movements with digital service, as it occurs when workers replace some of their commuting with teleworking. The researcher mentioned some promising examples of how artificial intelligence could play a role in climate change mitigation and adaptation by predicting use patterns and

flattening energy peaks in urban space. However, the study reveals that in all initiatives, there needs to be more policy coherence between digital policy initiatives and policies targeting sustainable development. The policies should set clear and ambitious energy standards for devices and data centers to ensure constant improvement of those standards over time (Ha, Huong an Thanh, 2022). An empirical analysis was conducted to investigate the impact of digitalization on environmental performance in a sample of 25 European countries from 2015 to 2020. The study utilized two dimensions, namely human health protection and ecosystem protection, to measure environmental performance, which was obtained from the Yale Center for Environmental Law and Policy. The study's findings indicate that the digital transformation process, particularly in terms of digital skills, business digitalization, and digital public services, positively contributes to environmental performance. The authors emphasize the significance of business digitalization and digital public services in improving environmental health, and the role of digital connectivity, digital skills, and business digitalization in enhancing ecosystem vitality. Notably, the positive impact of the current health crisis on the environment is mainly attributed to improvements in outdoor air quality resulting from restrictions on human contact and reduced travel. The advancement of digitalization also plays a crucial role in the effective collection, recycling, and reuse of electronic waste and materials, thereby promoting a circular economy.

Furthermore, information and communication technologies facilitate the efficient implementation of policies and enhance public awareness by visualizing and communicating biological data. Additionally, digitalization enables the development of business models that contribute to the preservation of biodiversity. The study concludes that the process of digital transformation, specifically the presence of human capital with digital skills, business digitalization, and digital public services, has a positive long-term impact on environmental performance, despite potential adverse effects in the short term. The authors

suggest that promoting digitalization can significantly contribute to enhancing environmental performance as evidenced by the findings from the international sample of 25 European countries. They highlight the evident influence of digitalization on both environmental health and ecosystem vitality.

The digitization of business operations can lead to Tax Revenue Loss, Facilitate Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) and can result in double non-taxation and reallocation of taxable income (Terada-Hagiwara, Gonzales & Wang, 2019). Multinational companies in the PRC can avoid tax liabilities in several ways, including (1) avoiding local permanent establishment, (2) minimizing the scope of operations and assets to reduce taxable income, and (3) exploiting The People's Republic of China (PRC) tax treaty network with developing countries that generally impose lower tax rates. Under the current international tax rules, allow the source country to tax the nonresident's business profits only if its local presence constitutes a permanent establishment, whether it is a substantial physical presence or a dependent agent. However, in a digitalized world, the business can be conducted through a website in the market jurisdiction without any physical presence; even the website servers need not be set up locally. Typical examples are online advertising and social network platforms (Terada-Hagiwara, Gonzales & Wang, 2019).

Furthermore, the digital transformation of business models also challenges the exception clause of permanent establishment rules. Traditionally considered preparatory or auxiliary may become the core business model in the market country. In addition, with advancing digital technology, in-person services can be delivered online, allowing a business to avoid creating a permanent establishment in the market country (Terada-Hagiwara, Gonzales & Wang, 2019).

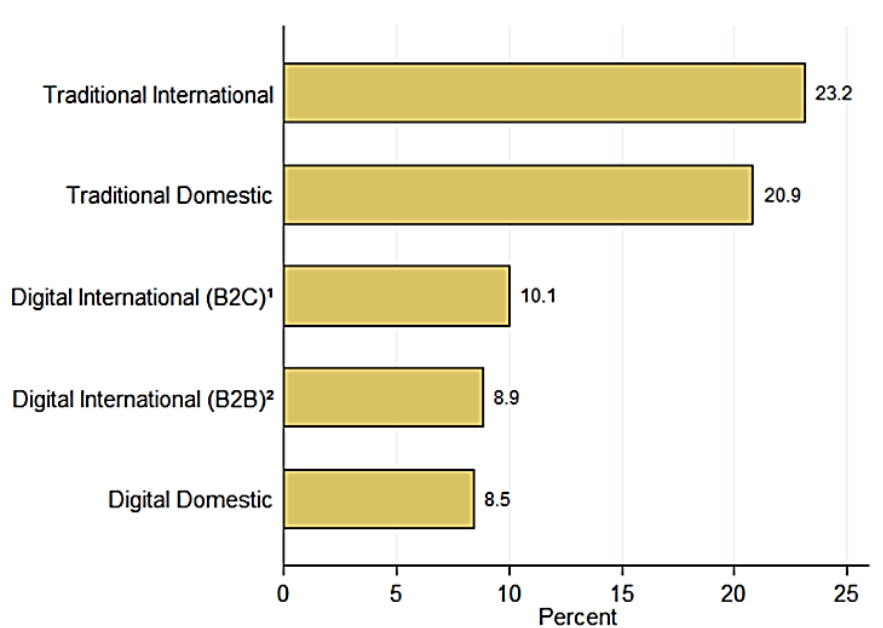
## **DISCUSSIONS OF FINDINGS**

The challenges associated with policy implementation in the new digital economy have a profound impact on the attainment of fair and efficient public revenue.

The European Union public administration has faced the complexities of developing and implementing the tax policy. Cross-border trade in goods, services, and intangibles significantly challenges Value Added Tax collection, where private consumers acquire such products from suppliers abroad (OECD, 2014). The income tax base in the digital economy is jeopardized by the fact that large multinational enterprises are increasingly providing goods and services in countries without a physical presence; instances where customers pay for certain digital services by giving their data for free; artificial contracts made for the purpose of shifting profits; and circumvention of withholding laws (Hadzhieva, 2016)

### **Implications of digital for Taxation**

Even when the taxes are collected, the average tax rate for digital companies is still much lower than for non-digital, traditional companies (Hadzhieva, 2016). The complexity of Value Added Tax collection on service and intangible transactions further complicates cross-border trade taxation. Specifically, when it comes to consumer-to-consumer (C2C) transactions, which represent an important part of the e-commerce landscape, the situation differs from transactions involving business-to-business (B2B) and business-to-consumer (B2C) markets, where a tax registration and administration system is already in place. Suppliers in C2C are generally individuals and households. However, if the current Value Added Tax system needs a specific registration and collection framework for individual suppliers, consumer-to-consumer transaction often remains exempt from Value Added Tax (KPMG, 2022).



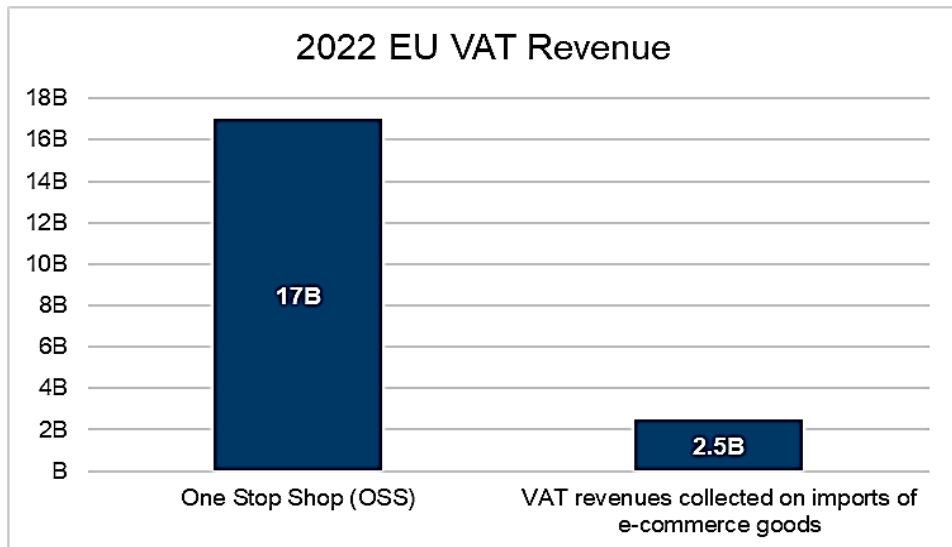
**Figure 3. Effective average corporate tax rate by business model in EU-28**  
*Source: Jakurti, 2017*

In addressing tax collection in the digital economy, the OECD has determined two main types of tax collection: indirect and direct tax (OECD, 2014).

Firstly, indirect taxes involve the collection of Value Added Tax and Goods and Services tax on cross-border Business to Customer (B2C) transactions, with agreement on the destination principle and introduction of a simplified collection mechanism (OECD, 2014). Digital firms can now access foreign markets without incurring a taxable nexus per traditional standards requiring a substantial local presence. Indirect taxes can be complex, mainly when dealing with cross-border taxation and differing tax rates across various Jurisdictions. Consequently, collecting indirect taxes can be inefficient, especially for specific types of goods and services (Olbert & Spengel, 2019).

Secondly, regarding direct taxes, there are significant challenges in collecting them, primarily in the context of corporate income taxes. Digital firms are known to engage in more aggressive profit-shifting activities. One major challenge in

indirect taxation is that highly digitalized businesses can position their point of sale in low-tax consumption jurisdictions to minimize their Value Added Tax liability (Olbert & Spengel, 2019).



**Figure 4. Author chart generated, source from Tax Foundation 2023.**  
*Source: Bray & Weigel, 2023*

In July 2021, the European Union agreed to eliminate a Value Added Tax exemption for goods imported into the European Union valued at less than € 22 by non-EU companies. As a result, the European Union can collect Value Added Tax revenues from E-commerce in 2022 about € 20 Billion, which an increase of 26% from 2021; this amount includes € 17 billion from online sales within the European Union, which were reported through the One Stop Shop (OSS) portal, and € 2.5 Billion from imports of e-commerce goods (Bray & Weigel, 2023). These changes highlight the substantial impact of digitalization on tax revenue collection.

## **Challenges of European Union Digital Economy Taxation**

The European Union public administration faces several challenges in implementing cross-border digital transactions, and one key challenge is the need for good coordination among member states in order to accomplish the digital economy taxation policy (Marcin, 2021). The European Union public administration needs to adopt a new concept of Tax Administration 3.0, which involves the use of digital technologies and data analytics to improve the efficiency and effectiveness of tax collection and enforcement in the digital economy (Grima, Özen & Boz, 2022). The European Union needs to support the state in adopting the new policy in different tax systems. Achieving the goals among member states is challenging due to differences in political considerations, tax systems, and economic priority. Additionally, ensuring compliance with digital taxation regulations for tax administration can be difficult, specifically for smaller companies that might not have the resource to pass through complex tax rules (Bruckner, 2016). Enforcing the rule can be challenging the digital economy can be difficult to track and monitor.

## **Achieving Green and Digital transformation Goals through fair and effective taxation.**

The European Union aims to achieve its Green and Digital transformation goals by transitioning to fair and effective taxation policy. Taxation should seek to be neutral and equitable between forms of electronic commerce and between conventional and electronic forms of commerce (Muench et al., 2022), ensuring that digitalization does not create unfair advantage or disadvantage for specific factor. Furthermore, achieving fair and effective taxation and tax implementation necessitates minimizing the compliance cost for taxpayers, and administrative costs for the tax authorities should be minimized as far as possible (Cham et al., 2022). The tax administration is one of the most crucial components. It is

necessary to improve the efficiency in the use of resources to achieve the best possible result.

It is fundamental to mark that a successful tax implementation centers on efficient tax administration. To achieve optimal outcomes, the tax authorities are required to enhance resource allocation and employment practices, which are the steps forward to achieve tax implementation effectively. This aspect is often underlined in several research and policymaker considerations, as it can suggestively impact the overall success of digital taxation strategies in the digital economy. To recognize the prominence of reformation tax administration practices to ensure that fair and effective taxation can be impeccably performed in this progressing landscape.

## **CONCLUSION**

The challenges established by digitalization led the European Union to face considerable difficulties due to the digitalization of taxation. Digital economies moderately impact the fair and efficient collection of public revenue and construct the challenges that policymakers need to address. A complex taxation model is one of the leading associations of the digital economy. The collection of Value Added Tax (VAT) becomes challenging when large multinational enterprises engage in cross-border trade of goods, services, and intangibles without having a physical presence.

In July 2021, the European Union's decision to eliminate the Value Added Tax (VAT) exemption for low-value imports from non-European Union companies led to a significant increase in Value Added Tax (VAT) revenues from e-commerce, marking a 26% growth in 2022. This change highlights the considerable impact of digitalization on tax revenue collection. However, the EU faces coordination challenges among member states when implementing digital economy taxation. Achieving effective digital taxation is complex due to varying

considerations, and enforcing compliance can be challenging, especially for smaller companies.

The European Union needs to transition to fair and effective taxation policies to achieve Green and Digital transformation goals, it is required to ensure equity in taxation, minimize compliance costs, and employ efficient tax administration, employing digital technologies. To navigating the complexities is vital to achieving broader green and digital transformation objectives while fostering equitable taxation and efficient administration.

## REFERENCES

1. Athanasaki, V., 2023. The challenge of taxation in the era of digital economy: International and EU law concerns and latest developments - ELONtech, ELONTech. Available at: <https://www.elontech.org/the-challenge-of-taxation/> (Accessed: 14 October 2023).
2. Bopp, M., 2022. VAT in the Digital Age (ViDA): new EU rules are out!, KPMG. Available at: <https://kpmg.com/ch/en/blogs/home/posts/2022/12/vat-in-digital-age-vida-new-eu-rules.html> (Accessed: 14 October 2023).
3. Bray, S. & Weigel, C.P., 2023. Benefits of Principled Tax Policy: EU VAT Reform Results, Tax Foundation. Available at: <https://taxfoundation.org/blog/eu-vat-reform-eu-own-resources/> (Accessed: 15 October 2023).
4. Bruckner, C., 2016. Shortchanged: The Tax Compliance Challenges of Small Business Operators Driving the On-Demand Platform Economy, *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2784243>
5. Cham, T.H. et al., 2022. Digitalization and its impact on contemporary marketing strategies and practices', *Journal of Marketing Analytics*, 10(2), 103–105. <https://doi.org/10.1057/s41270-022-00167-6>
6. Collosa, A., 2015. Tax Administrations and Control of The Digital Economy. Available at: <https://www.ciat.org/tax-administrations-and-control-of-the-digital-economy/?lang=en> (Accessed: 14 October 2023).
7. Cristian Óliver, L.M. & Junquera-Varela, R.F., 2021. 'Tax Theory Applied ro the Digital Economy: A Proposal for a Digital Data Tax and a Global Internet Tax

- Agency. World Bank Group. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/615591614758099110/pdf/Tax-Theory-Applied-to-the-Digital-Economy-A-Proposal-for-a-Digital-Data-Tax-and-a-Global-Internet-Tax-Agency.pdf>
8. European Commission, 2018a. A fair share: taxation in the EU for the 21st century. LU: Publications Office. Available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2778/848353>
  9. European Commission, 2018b. Fair Taxation of the Digital Economy. Available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/fair-taxation-digital-economy\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/fair-taxation-digital-economy_en) (Accessed: 14 October 2023).
  10. European Commission, 2020a. 'Explanatory Notes on VAT e-commerce rules'. EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE-GENERAL TAXATION AND CUSTOMS UNION. Available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2020-12/vatecommerceexplanatory\\_28102020\\_en.pdf](https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2020-12/vatecommerceexplanatory_28102020_en.pdf)
  11. European Commission, 2020b. Fair and Simple Taxation: Commission proposes new measures, European Commission - European Commission. Available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_1334](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1334) (Accessed: 14 October 2023).
  12. European Commission, 2021a. One Stop Shop. Available at: [https://vat-one-stop-shop.ec.europa.eu/index\\_en](https://vat-one-stop-shop.ec.europa.eu/index_en) (Accessed: 14 October 2023).
  13. European Commission, 2021b. VAT for e-commerce. Available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/vat-e-commerce\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/vat-e-commerce_en) (Accessed: 15 October 2023).
  14. European Commission, 2021c. VAT: New e-commerce rules in the EU will simplify life for traders and introduce more transparency for consumers. European Commission - Press release. Available at: [file:///C:/Users/TAMICOM/Creative%20Cloud%20Files/Downloads/VAT\\_New\\_e-commerce\\_rules\\_in\\_the\\_EU\\_will\\_simplify\\_life\\_for\\_traders\\_and\\_introduce\\_more\\_transparency\\_for\\_consumers.pdf](file:///C:/Users/TAMICOM/Creative%20Cloud%20Files/Downloads/VAT_New_e-commerce_rules_in_the_EU_will_simplify_life_for_traders_and_introduce_more_transparency_for_consumers.pdf)

15. European Council, 2023. Digital taxation - Consilium. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/digital-taxation/> (Accessed: 14 October 2023).
16. European Court of Auditors, 2019. E-commerce: many of the challenges of collecting VAT and customs duties remain to be resolved, *European Court of Auditors*, (pursuant to Article 287(4), second subparagraph, TFEU)(No 12). Available at: [https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr19\\_12/sr\\_e-commerce\\_vulnerability\\_to\\_tax\\_fraud\\_en.pdf](https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr19_12/sr_e-commerce_vulnerability_to_tax_fraud_en.pdf).
17. Grima, S., Özen, E. & Boz, H. (eds), 2022. The new digital era. Digitalisation, emerging risks and opportunities. First edition. Bingley, UK: Emerald Publishing (Contemporary studies in economic and financial analysis, volume 109A).
18. Ha, L.T., Huong, T.T.L. & Thanh, T.T., 2022. Is digitalization a driver to enhance environmental performance? An empirical investigation of European countries, *Sustainable Production and Consumption*, 32, 230-247. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.04.002>
19. Hadzhieva, E., 2016. Tax Challenges in the Digital Economy, European Parliament, DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES POLICY DEPARTMENT A: ECONOMIC AND SCIENTIFIC POLICY [Preprint], (IP/A/TAXE2/2016-04 PE 579.002). Available at: <http://www.europarl.europa.eu/studies>.
20. Jakurti, E., 2017. Taxing the digital economy—It’s complicated, Brookings. Available at: <https://www.brookings.edu/articles/taxing-the-digital-economy-its-complicated/> (Accessed: 15 October 2023).
21. KPMG, 2022. The future of indirect taxation in a digital world - KPMG Global, KPMG. Available at: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/proposition-3-transactions-in-the-digital-economy.html> (Accessed: 15 October 2023).
22. Marcin, S., 2021. ‘Taxing the digital economy: New developments and the way forward’, European Parliament, European Parliamentary Research Service [Preprint], (PE 698.761).

23. Muench, S. et al., 2022. Towards a green & digital future: key requirements for successful twin transitions in the European Union. LU: Publications Office of the European Union (EUR 31075 EN, OP KJ-NA-31075-EN-N (online) , OP KJ-NA-31075-EN-C (print), JRC129319). <https://data.europa.eu/doi/10.2760/977331>
24. OECD, 2014. Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy. OECD (OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project). <https://doi.org/10.1787/9789264218789-en>
25. Olbert, M. & Spengel, C., 2019. Taxation in the Digital Economy – Recent Policy Developments and the Question of Value Creation, *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3368092>
26. Papis-Almansa, M., 2019. VAT and electronic commerce: the new rules as a means for simplification, combatting fraud and creating a more level playing field? *ERA Forum*, 20(2), 201–223. <https://doi.org/10.1007/s12027-019-00575-9>
27. Ponomareva, K.A., 2022. Analysis of the OECD and the United Nations' Approaches to Developing an International Consensus on Reforming the Rules of Taxation of Digital Services, *Kutafin Law Review*, 9(3), 564-585. <https://doi.org/10.17803/2713-0525.2022.3.21.564-585>
28. Santarius, T. et al., 2023. Digitalization and Sustainability: A Call for a Digital Green Deal', *Environmental Science & Policy*, 147, 11-14. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.04.020>
29. Terada-Hagiwara, A., Gonzales, K. & Wang, J., 2019. Taxation Challenges in a Digital Economy: The Case of the Peoples Republic of China. 0 edn. ADB Briefs. Manila, Philippines: Asian Development Bank. <https://doi.org/10.22617/BRF190151-2>
30. Tilburg, V.M., 2016. The New proposal for harmonised rules on certain aspects concerning contracts for the supply of digital content. European Parliament, Directorate-General for International Policies. Available at: [https://epgencms.europarl.europa.eu/cmsdata/upload/a6bdaf0a-d4cf-4c30-a7e8-31f33c72c0a8/pe\\_536.494\\_en.pdf](https://epgencms.europarl.europa.eu/cmsdata/upload/a6bdaf0a-d4cf-4c30-a7e8-31f33c72c0a8/pe_536.494_en.pdf)

**EGYETEMI HALLGATÓK ÉS VÁLLALKOZÁS – HOL  
ÁLLUNK ÉS HOVÁ TARTUNK?**

**UNIVERSITY STUDENTS AND ENTREPRENEURSHIP -  
WHERE ARE WE AND WHERE ARE WE GOING?**

**S. GUBIK Andrea – FARKAS Szilveszter**

**Kulcsszavak:** *vállalkozás; vállalkozói hajlandóság; karriertervek; felsőoktatás*  
**Keywords:** *entrepreneurship; entrepreneurial intentions; career plans; higher education*

**JEL Kód:** L26, A20, I23

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.07>

## **ABSZTRAKT**

*Az egyetemi hallgatók között egyre inkább növekszik azoknak az aránya, akik saját vállalkozásuk megalapításán gondolkodnak, vagy már aktív vállalkozók. A felsőoktatási intézmények a hagyományos oktatási feladataikon túl egyre aktívabb szerepet vállalnak a vállalkozásösztönzésben különféle programok, erőforrások rendelkezésre bocsátásával, és azokkal is, hogy megpróbálják megérteni, hogy milyen mechanizmusok állnak a hallgatói döntések mögött, milyen irányú változtatások tennék lehetővé a trendek kedvező irányba történő elmozdulását. Ezt a célt szolgálja a Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) nemzetközi kutatási együttműködés is, amelynek keretében 50 ország fogott össze a hallgatói vállalkozási kérdések kutatása terén.*

*Tanulmányunk célja a magyarországi helyzet áttekintő bemutatása, amelyhez a 2021-es adatfelvétel eredményeit használjuk fel. 2021-ben a kérdőívet minden olyan magyarországi felsőoktatási intézménynek elküldtük, amely több mint 1000 hallgatónak nyújt képzést, és 20 intézményből 10 104 érvényes választ kaptunk.*

*A felmérés eredményei szerint a hallgatók többsége (74,4%) a diploma megszerzése után munkavállalóként szeretne dolgozni, öt évvel később azonban jelentősen nő a vállalkozói hajlandóság. A közgazdasági és üzleti képzések hallgatói a legnyitottabbak a saját vállalkozás indítására, míg a társadalomtudományi képzésekben részt vevők számára a legkevésbé vonzó a vállalkozói életpálya. Ugyan a családi háttér nagyon erős befolyásoló tényező az onnan érkező társadalmi támogatás (erőforrások, tudás, tapasztalat) miatt, de a vállalkozásoktatás és általában az egyetemek vállalkozói környezete is ösztönzőleg hat a hallgatók elképzeléseire.*

*A Covid-19 a vállalkozói elképzeléseket sem hagyta érintetlenül, a vállalkozásindításon dolgozó hallgatók 6,7 százaléka, a már vállalkozással rendelkező hallgatók 12,9 százaléka válaszolta azt, hogy a vállalkozásának elindításában a Covid-19 jelentős szerepet játszott.*

## **ABSTRACT**

*The proportion of university students considering starting their businesses or are already active entrepreneurs is increasing. In addition to their traditional educational role, higher education institutions are becoming increasingly active in promoting entrepreneurship by providing programs*

*and resources and trying to understand the mechanisms behind students' decisions and what changes in direction would allow trends to shift in a positive direction. This is the aim of the Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS), an international research collaboration that brings together 50 countries to research student entrepreneurship issues.*

*Our study aims to provide an overview of the situation in Hungary using the results of the 2021 survey. In 2021, the questionnaire was sent to all Hungarian higher education institutions with more than 1000 students, and 10,104 valid responses were received from 20 institutions.*

*The survey results show that most students (74.4%) would like to work as employees after graduation, but that five years later, the propensity to become an entrepreneur increases significantly. Students in economics and business courses are the most open to starting their own business. In contrast, those in social sciences courses are the least attracted to a career as an entrepreneur. Although the family background is a powerful influence because of the social support (resources, knowledge, experience), it provides, entrepreneurship education and the entrepreneurial environment of universities in general also stimulate students' ideas.*

*Covid-19 hasn't left entrepreneurial ideas untouched. 6.7 percent of students working on starting a business and 12.9 percent of students who already had a business said that Covid-19 had played a significant role in helping them start their business.*

## **BEVEZETÉS**

Az elmúlt évtizedekben egyre inkább elfogadottá vált a vállalkozás (entrepreneurship) gazdasági növekedésben betöltött szerepe (Carree & Thurik, 2010; Hope, 2016; Meyer & Krüger, 2021), és jelentős számú új megközelítés jelent meg, amelyek megragadják annak komplexitását, mint például az ökoszisztéma-modellek (Isenberg, 2011; World Economic Forum, 2013; Stam & Spigel, 2016; Ács et al., 2018) és az intézményi megközelítés (Wennekers & Thurik, 1999; Ács et al., 2008; Zygmunt, 2018; 2020).

A jelen korunk változásai, mint például a digitalizáció és a gazdaság ebből következő drasztikus átalakulása, amely a munkaerőpiac változásával is jár (Leone

& Cascio, 2020), tovább növelik a vállalkozói életpálya szerepét. Az üzleti életben jelentős személyiségjegyek és készségek a nagyvállalatokon belül is előnyösnek bizonyulnak, az intrapreneurship (Wennekers & Thurik, 1999) vagy a vállalaton belüli vállalkozói szellem (corporate entrepreneurship) (Bouchard & Fayolle, 2018) fogalma a nagyvállalatok azon törekvésére utal, hogy az alkalmazottak vállalkozóibb viselkedésével magasabb teljesítményt érjenek el.

A vállalkozás előmozdításán belül különös figyelmet kap a fiatalok és különösen az egyetemi hallgatók vállalkozói tevékenysége (Meyer & Krüger, 2021) és kompetenciái (Solesvik, 2019). Ez részben azoknak a kutatási eredményeknek köszönhető, amelyek szerint az oktatás pozitívan befolyásolja a vállalkozói létré való törekvés valószínűségét (Nikolova et al., 2012), és ezek a vállalkozások növekedési orientációjuk (Autio, 2005; Schrör, 2006) és innovációjuk (Richert & Schiller, 1994, idézi Lüthje & Franke, 2002) tekintetében egyaránt az átlagnál jobban teljesítenek.

E cikk célja a magyarországi helyzet rövid ismertetése. Ehhez a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) 2021-es adatbázisát használjuk. 2021-ben a kérdőívet minden olyan felsőoktatási intézménynek elküldtük, amely több mint 1000 hallgatónak nyújt képzést, és 20 intézményből 10 104 érvényes választ kaptunk. Az adatbázis rövid bemutatása után a magyar felsőoktatási hallgatók karrierterveit ismertetjük, majd a nem, a képzési terület és a családi vállalkozói háttér szerepét mutatjuk meg a döntés alakulásában. Kitérünk a vállalkozói szándék időbeli alakulására is, és nemzetközi összehasonlításban mutatjuk be az adatokat. Végezetül bemutatunk néhány statisztikai adatot a működő hallgatói vállalkozásokról.

## **SAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A szakirodalom régóta foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy hogyan ösztönözhető, hogy minél több életképes vállalkozás jöjjön létre.

Számos egyéni jellemző van érdemi befolyással a vállalkozói elképzelésekre. Ide sorolhatók olyan demográfiai tényezők, mint a kor vagy a nem. A vállalkozói aktivitás és hajlandóság jellegzetes nemi eltéréseket mutat, a férfiak esetében magasabb értékeket találunk (Camelo-Ordaz et al., 2016; Ward et al., 2019). Ezt az eltérést a korábbi évek GUESSS kutatásai is megerősítették (Gubik, 2014, Gubik & Farkas, 2016, 2017, 2019a). A nemi eltérések mögött a személyiségvonások (például a kockázatvállalás, függetlenség iránti igény, énhatékonyság), az attitűdök és a motivációk eltérései állnak (Gubik, 2021).

A vállalkozói elképzelések szempontjából a családi (vállalkozói) háttér jelentősége meghatározó (Belas et al., 2017; Gubik & Farkas, 2019; Shamsudin, 2017), az önfoglalkoztatás választásában nagy szerepe van a családi vállalkozói mintának (Mungai & Valemuri, 2011). A szerepmodellek kulcsfontosságúak a személyes döntéshozatali folyamatban (Bosma, 2012), és ezek a modellek gyakran a családból származnak. Bizonyos körülmények között a családi vállalkozás vállalkozói tapasztalatként is megjelenhet, és így a családi vállalkozás jelentősen meghatározza a karrierterveket. Nyilván nem csak a családi minta lehet meghatározó, az új vállalkozást létrehozó fiatalok is példaként szolgálhatnak más fiatalok számára (Green, 2013).

Az oktatás vállalkozói szándéokra gyakorolt hatását érintő vizsgálatok szerint a formális oktatás szerepe nem vitatható (Gubik, 2014), ugyanakkor az innovatív megoldásokra nagy igény van a vállalkozás sikeres elindításához és működtetéséhez szükséges készségek elsajátítása érdekében (Harms, 2015, Costin et al., 2018, Kuti & Bedő, 2018).

A kutatási eredmények azt sugallják, hogy az oktatásnak közvetlen hatása van a vállalkozói szándéokra (Nowiński et al., 2017, Maresch et al., 2016; Turker & Selcuk, 2009; Kramarz et al., 2019, Karyaningsih et al., 2020, Remeikienė et al., 2013), a hallgatók részvétele az egyetemi vállalkozási programokban pozitív kapcsolatban áll a tényleges vállalkozásindítással is (Morris et al., 2017).

A tudásátadás mellett az oktatás közvetetten is befolyásolja a hallgatók döntéseit azáltal, hogy személyes jellemzőik változásához járul hozzá. A vállalkozói ismeretek megszerzésével a hallgatók növelik én-hatékonyságukat (Egerová et al., 2017), és ennek eredményeként növelik esélyeiket arra, hogy sikeres vállalkozást működtessenek (Kolstad & Wiig, 2015, Holienka et al. 2016).

A vállalkozói ötleteket ösztönözhetjük olyan vállalkozói környezet megteremtésével is, amely egyértelművé teszi az intézmény elkötelezettségét a vállalkozói értékek iránt, amelyet a kommunikációban és a különböző tevékenységekben (programok, támogatások) megjelenít (Gubik & Bartha, 2018). A vállalkozói ismeretek oktatása és a vállalkozói környezet nemcsak a vállalkozói szellemet erősíti, hanem növelik a hallgatók általános foglalkoztathatóságát (Ling & Venesaar, 2015, Guerrero et al., 2020). Az Európai Parlament és a Tanács az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról szóló ajánlása kulcskompetenciának tekinti a vállalkozói kompetenciákat (EP, 2006). Számos további szakmai állásfoglalás, akcióterv meghatározó gondolatává vált, hogy a felsőoktatásban tanulókat komplex módon kell segíteni a jó gyakorlatok megismertetésével, a vállalkozási ismeretek oktatásának korszerűsítésével és a pénzügyi támogatások elérhetővé tételével (EC, 2013, EUROFOUND, 2015, EYE, 2015).

## **ADATBÁZIS ÉS MÓDSZERTAN**

A cikk a GUESSS nemzetközi kutatás 2021-es, 10 104 választ tartalmazó magyarországi adatbázisát felhasználva mutatja be az adatfelvétel időpontjának legfontosabb trendjeit a vállalkozói hajlandóság és aktivitás terén.

Az 1. táblázat a válaszadók felsőoktatási intézményenkénti megoszlását mutatja.

**1. táblázat. A GUESSS 2021 felmérésben résztvevők megoszlása felsőoktatási intézményük szerint**

	Válaszadók száma	Megoszlás	Hallgatók száma 2020/21 ősz*	Válaszadási arány (%)
Budapesti Gazdasági Egyetem	621	6,18%	16,718	3,71%
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	1 988	19,80%	20,526	9,69%
Budapesti Corvinus Egyetem	40	0,40%	11,985	0,33%
Edutus Egyetem	60	0,60%	921	6,51%
Eötvös Loránd Tudományegyetem	226	2,25%	33,247	0,68%
Eszterházy Károly Egyetem	456	3,92%	6,336	6,22%
Kodolányi János Egyetem	218	2,17%	2,687	8,11%
Óbudai Egyetem	646	6,43%	11,959	5,40%
Pázmány Péter Katolikus Egyetem	776	7,73%	8,097	9,58%
Semmelweis Egyetem	367	3,65%	11,584	3,17%
Széchenyi István Egyetem	453	4,51%	12,128	3,74%
Debreceni Egyetem	1 889	18,81%	29,045	6,50%
Miskolci Egyetem	558	5,56%	9,021	6,19%
Nyíregyházi Egyetem	122	1,21%	3,357	3,63%
Pannon Egyetem	420	4,18%	5,351	7,85%
Pécsi Tudományegyetem	78	0,78%	21,281	0,37%
Testnevelési Egyetem	108	1,08%	2,293	4,71%
Soproni Egyetem	78	0,78%	2,682	2,91%
Szegedi Tudományegyetem	911	9,07%	21,805	4,18%
Állatorvostudományi Egyetem	59	0,59%	2,112	2,79%
Egyéb	30	0,30%	54,358	0,06%
<b>Összesen</b>	<b>10 104</b>	<b>100,00%</b>	<b>287,493</b>	<b>3,49%</b>

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis és a [https://dari.oktatas.hu/fir\\_stat\\_pub](https://dari.oktatas.hu/fir_stat_pub) alapján (\*a legfrissebb rendelkezésre álló adatok).*

A válaszadók mintegy 22,1%-a műszaki, 19,8%-a pedig üzleti és menedzsment, valamint közgazdasági tanulmányokat folytatott. A számítástechnikai/informatikai hallgatók 9,7%-ot, a bölcsészettudományi hallgatók (nyelvtudomány és kultúra-orientált tanulmányok, vallás, filozófia,

történelem) pedig 8,6%-ot képviseltek. Az orvostudományi hallgatók mintája 10,9%-ot, a társadalomtudományoké (például pszichológia, politológia, oktatástudomány) 7,4%-ot, az állam és jog- és természettudományoké pedig egyaránt 6-6%-ot tett ki. A válaszadók 0,9 %-a művészettudományok (pl. művészet, dizájn, színművészet, zene) terén tanult. A válaszadók 8 százaléka pedig egyéb területet jelölt meg.

A válaszadók túlnyomó többsége (66%) BSc szintű tanulmányokat folytatott. Az MSc hallgatók aránya a mintában jóval alacsonyabb volt (19%). PhD tanulmányokat 3 százalékuk folytatott, egyéb szintet pedig 12 % jelölt meg. Ami a válaszadók nemét illeti, a mintában a nők aránya nagyobb volt (59%).

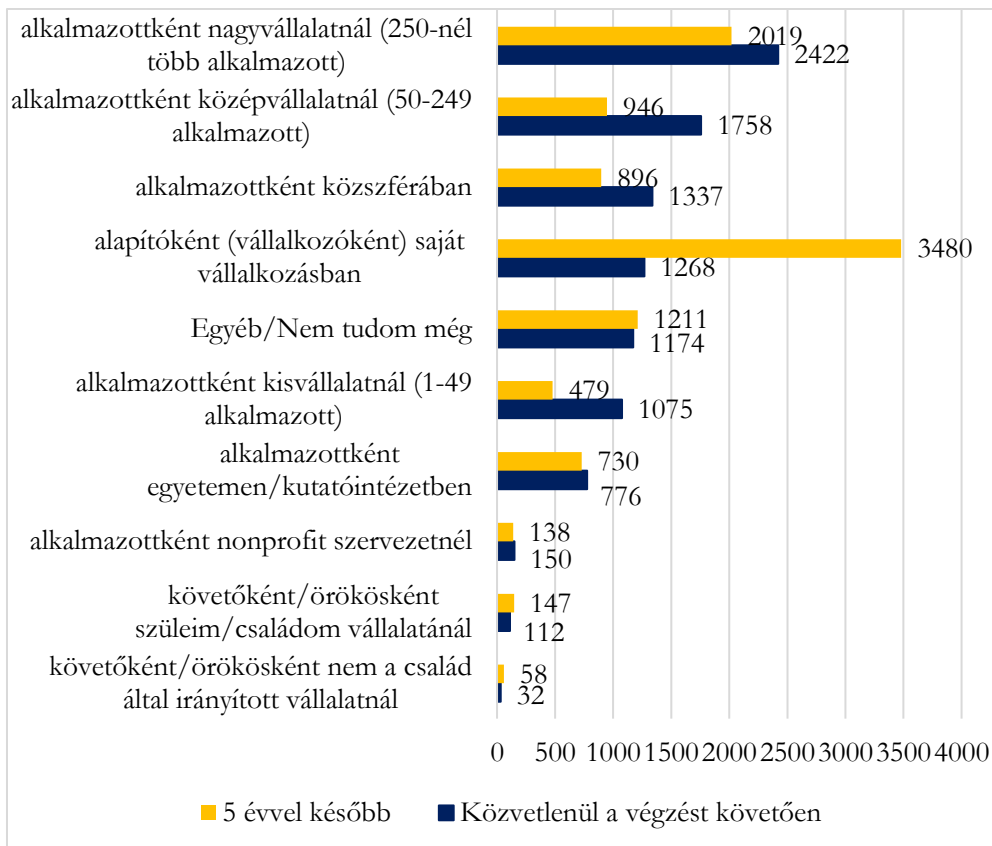
Mivel a cikk egy helyzetelemzésként értékelhető, többségében leíró statisztikákat alkalmaz és nem törekszik a fennálló jelenségek mögötti magyarázatok megadására.

## **EREDMÉNYEK**

Első lépésben a kérdőívet kitöltő hallgatók karrierelképzeléseit mutatjuk be, és megvilágítjuk, milyen eltérések figyelhetők meg a nem, a képzési terület és a családi vállalkozói háttér változói szerint. Ezt követően az elképzelések időbeli alakulását mutatjuk meg. Végül pedig születőben lévő és aktív vállalkozások néhány statisztikai adatát ismertetjük.

### **Karriertervek**

A kérdőív egyik központi kérdése a válaszadók karrierelképzeléseire vonatkozik, arról kérdezte a hallgatókat, hogy milyen karriert szeretnének közvetlenül a diploma megszerzése után, majd 5 évvel azt követően. Az erre a kérdésre adott válaszokat és egy további, az eredeti kérdésből kiszámított változót (amely négy attribútumot tartalmazott: alkalmazott, alapító, követő/örökös, egyéb/nem tudom még) elemeztük.



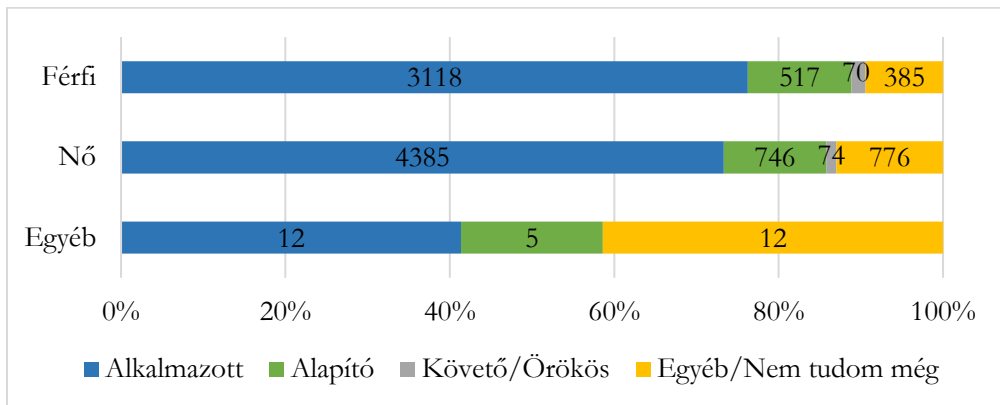
**1. ábra. Karriertervek közvetlenül a tanulmányok befejezése, valamint öt év után (fő)**

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

Az 1. ábra szemlélteti a jövőbeli szándékok közötti markáns különbségeket. A hallgatók jelentős része a diploma megszerzése után közvetlenül nagy vagy kis- és középvállalatnál szeretne elhelyezkedni, karrierjét alkalmazottként képzei el. A közszféra is vonzó karriercél. Összességében a hallgatók 74,4%-a válaszolta azt, hogy alkalmazott szeretne lenni a diploma megszerzése után. Öt évvel később az alkalmazotti pálya vonzerője csökken, helyette nő a vállalkozói karriert tervezők aránya. Ez azt jelezheti, hogy a hallgatók alkalmazottként szeretnének olyan szakmai tapasztalatot szerezni, amelyet a vállalkozói karrierjük során hasznosítani tudnak. Mindkét időpont esetében magas (közel 12%) azoknak az aránya, akik bizonytalanok a jövőbeli karrierjükkel kapcsolatban.

## Nemek szerinti eltérések

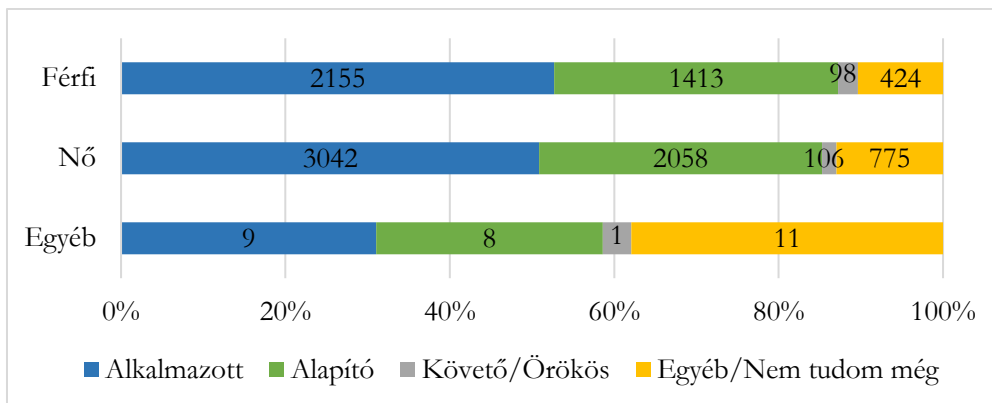
A férfiak és a nők között nincs jelentős különbség a vállalkozói pálya kiválasztásában sem közvetlenül a diploma megszerzése után, sem 5 év elteltével. A korábbi években megfigyelt nemek közötti különbség (Gubik, 2014; Gubik & Farkas, 2016, 2017, 2019b) tehát eltűnt.



### 2. ábra. A karriertervek nemek szerinti eltérései közvetlenül a tanulmányok befejezése után (% , fő)

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

Ahogy a 2. és a 3. ábrán látható, valamivel több férfi tervezi, hogy alkalmazottként folytatja pályafutását. A munkavállalói pályán belül azonban jelentős különbség van: a nők nagyobb arányban terveznek a közszférában dolgozni, mint a férfiak (a nők esetében 17%, a férfiak esetében 7,8% az összes válaszon belül), míg a férfiak inkább nagyvállalatoknál szeretnének elhelyezkedni. További különbség, hogy a nőknél mindkét időszakban magasabb az egyéb/nem tudom válaszok aránya. Ami a diplomaszertést követő öt év adatait illeti, az alkalmazotti karrier vonzereje csökken, és a vállalkozói karrier válik vonzóbbá minden válaszadó körében, nemtől függetlenül (36,2% és 36,9%).



**3. ábra. A karriertervek nemek szerinti eltérései 5 év után (% , fő)**  
*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

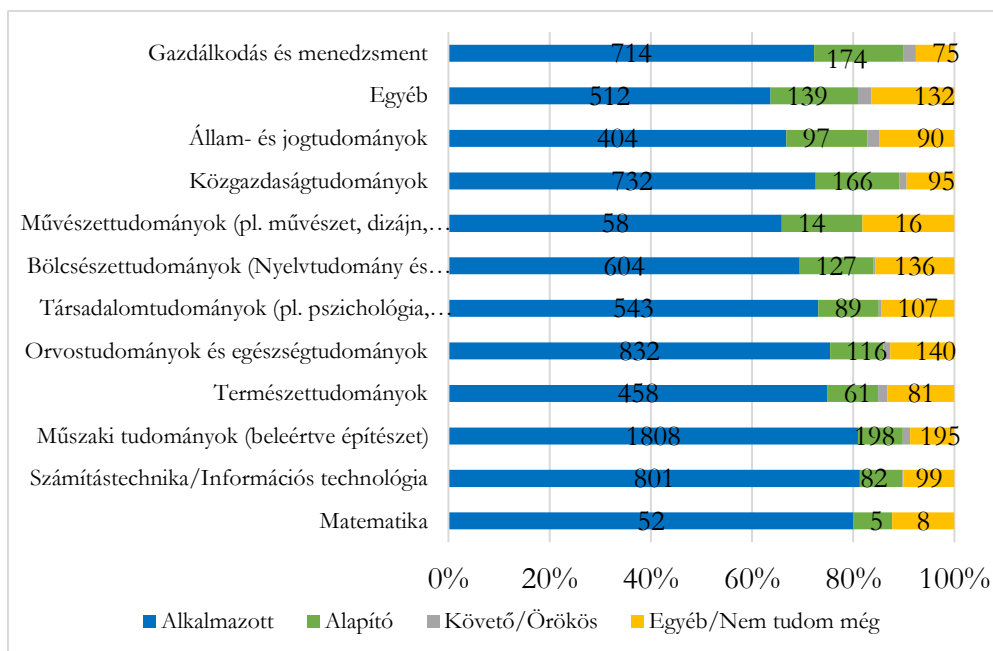
### Képzési terület szerinti eltérések

A természettudományi területek hallgatói körében a legmagasabb az alkalmazotti pálya választása a diploma megszerzése után (Informatika/IT 81,3%, Mérnöki tudományok (beleértve az építészetet is) 80,9%, Matematika 80,0% közvetlenül a tanulmányok után). 5 év elteltével az alkalmazotti karriert választó hallgatók aránya minden tanulmányi területen csökken, de továbbra is ezeken a területeken a legmagasabb.

Ami a vállalkozói (alapítói) tevékenységet illeti, a vállalkozóként történő munkavállalást preferáló hallgatók aránya a Gazdálkodás és Menedzsment (17,6%) és a Közgazdaságtudomány (16,5%) területeken a legmagasabb, de az Állam és jogtudomány (16,0%), a Művészettudományok (pl. művészet, design, dramaturgia, zene) (15,9%) és a Bölcsészettudományok (pl. kultúratudomány, történelem, nyelvészet, filozófia, vallástudomány) (14,6%) szakjain is viszonylag magas arányt mutatott.

A pályaválasztási törekvések szakok szerinti elemzése azt mutatta, hogy a nem szakmai karriert választók, illetve a világos karriercélokkal nem rendelkező hallgatók aránya a társadalomtudományi szakokon tanulók körében jelentősen magasabb volt (Bölcsészettudományok 16,6% közvetlenül a tanulmányok után és 14,8% 5 évvel később; Művészettudományok 18,2% és 13,6%,

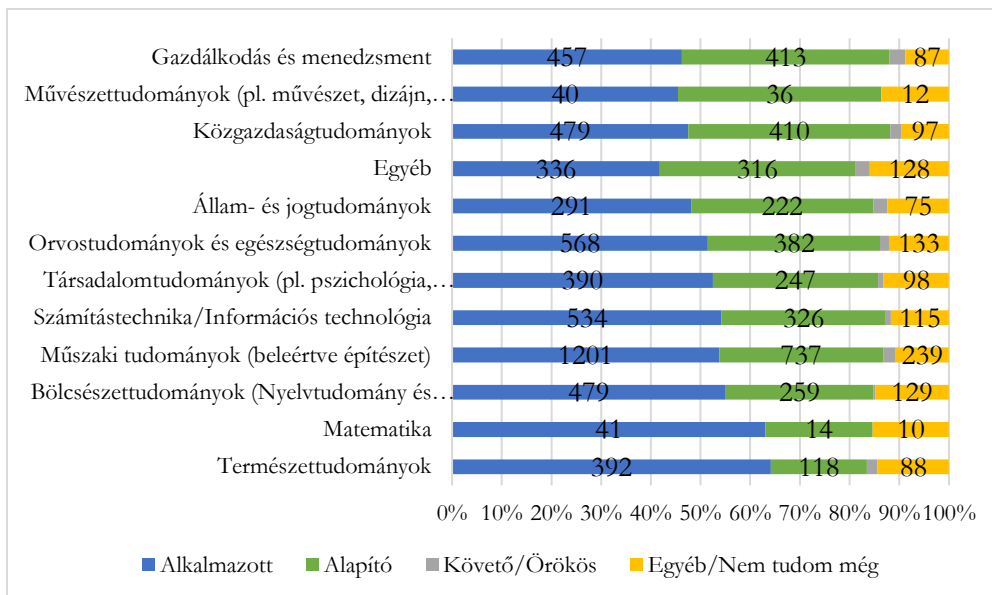
Társadalomtudományok 14,4% és 13,2%), mint a gazdasági valamint a természettudományi képzésben részt vevő hallgatók körében, függetlenül az időhorizonttól (lásd a 4. és 5. ábra).



**4. ábra. A karriertervek képzési terület szerinti eltérései közvetlenül a tanulmányok befejezése után (%), fő)**

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

Öt évvel a tanulmányok után minden tanulmányi területen nőtt azoknak a válaszadóknak az aránya, akik saját vállalkozás indítását tervezték, a legmagasabb arányban a gazdálkodás és menedzsment területén (41,8%).



**5. ábra. A karriertervek képzési terület szerinti eltérései 5 év után (% , fő)**  
*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

A képzési területek szerinti eltérések azt vetítik előre, hogy a kurzusok és a szolgáltatások elérhetősége hatással lehet a vállalkozói elképzelések alakulására.

## 2. táblázat. Kurzusok és szolgáltatások értékelése

A kurzusok és szolgáltatások, amiket igénybe vettem...	N	Átlag	Std. Dev.
... növelték a vállalkozói attitűdök, értékek és motivációk megértését.	10092	3,77	1,779
... növelték a vállalkozásindításhoz szükséges tevékenységek megértését.	10040	3,62	1,850
... fejlesztették a vállalkozásindítással kapcsolatos gyakorlati, menedzseri ismereteimet.	10047	3,53	1,887
... fejlesztették kapcsolatépítő képességemet.	10040	4,42	1,776
... fejlesztették lehetőségfelismerő képességemet.	10034	4,51	1,722

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

A 2. táblázat az erre vonatkozó, 1-től 7-ig terjedő Likert skálán mért kérdésekre adott válaszok átlagos értékeit mutatja be. Az egyetemi kurzusok és szolgáltatások hatását a vállalkozói attitűdökre, értékekre és motivációra, az induló tevékenységekre és a vezetői készségekre a megkérdezett hallgatók átlagosnak

ítélték, míg a hálózatépítésre és a lehetőségek felismerésére gyakorolt hatásukat átlagot meghaladó jelentőségűnek érezték.

A válaszokban képzési terület szerint jelentős különbségek fedezhetők fel, a korábbiakban bemutatotthoz hasonló mintázattal és feltehetően hasonló okokból. Ez megerősíti az oktatás szerepét a vállalkozói ismeretek és értékek átadásában.

A hallgatók vállalkozói kérdésekkel kapcsolatos érintettsége (pozitív attitűdök, tájékozottság, vállalkozói háttér) növelte az egyetemi ökoszisztéma vállalkozói jellegének elismerését is, ami arra utal, hogy a vállalkozói kérdések iránti nyitottság egyúttal fogékonyabbá teszi a diákokat az ezen a területen számukra nyújtott szolgáltatások iránt (Gubik & Bartha, 2021). A feladat tehát a kurzusok és szolgáltatások biztosítása mellett a hallgatói kíváncsiság és érdeklődését felkeltése.

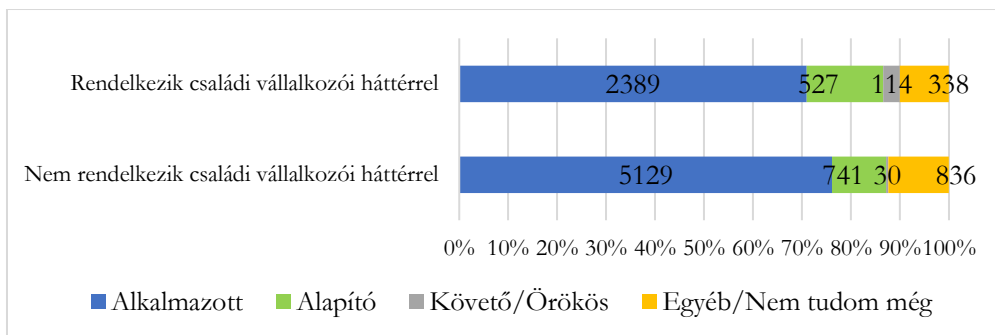
### **Családi vállalkozói tapasztalatok szerinti eltérések**

A családi vállalkozói háttér befolyással van a karriertervekre és a vállalkozásindítási elképzelésekre. A felmérés eredményei azt mutatták, hogy a szülők vállalkozói tapasztalata volt a legnagyobb hatással a válaszadók karrierterveire. A 6. és 7. ábra a szülők vállalkozói háttere szerint mutatja be a karrierterveket. A "szülők vállalkozói háttere" kifejezés arra az állapotra vonatkozik, amelyben az egyik szülő (vagy mindkettő) önálló vállalkozó volt, vagy többségi tulajdonnal rendelkezett egy vállalkozásban a felmérés időpontjában.

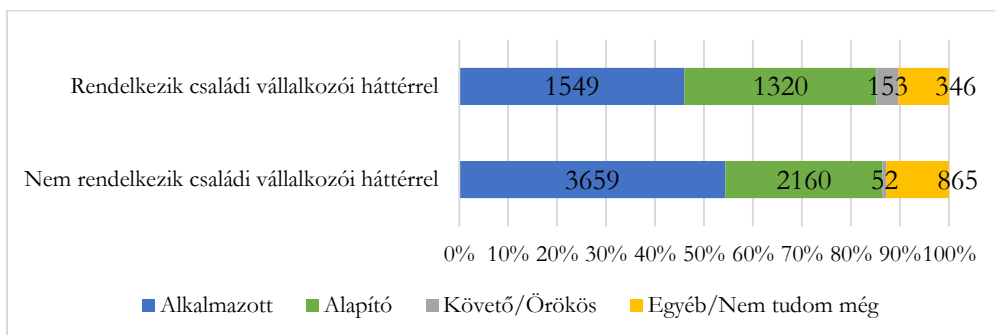
Az időszaktól függetlenül a családi vállalkozói tapasztalatok növelték a vállalkozóvá válás esélyét, mind alapítóként, mind követőként/örökösként. A tapasztalat hiánya nemcsak a munkavállalói preferencia valószínűségét növelte, hanem azt is, hogy a válaszadó bizonytalanul bizonyult a jövőbeli karrierjét illetően ("Egyéb/nem tudom" válasz).

Öt év elteltével a családi vállalkozói háttérrel nem rendelkezőknél is nagyobb a saját vállalkozás indításának szándéka, de a vállalkozói-nem vállalkozói háttér konzerválja a karrierelképzelések eltéréseit.

A családi vállalkozói tapasztalatok bemutatott összefüggései szignifikánsak, amelyről Chi-négyzet teszt segítségével győződünk meg. Majd pedig a Cramer-féle V együttható értékét alkalmaztuk a kapcsolat erősségének a szemléltetésére (Cramer V=0,139 a végzést követően és 0,152 öt év elteltével,  $p=0,000$  mindkét összefüggés esetén).



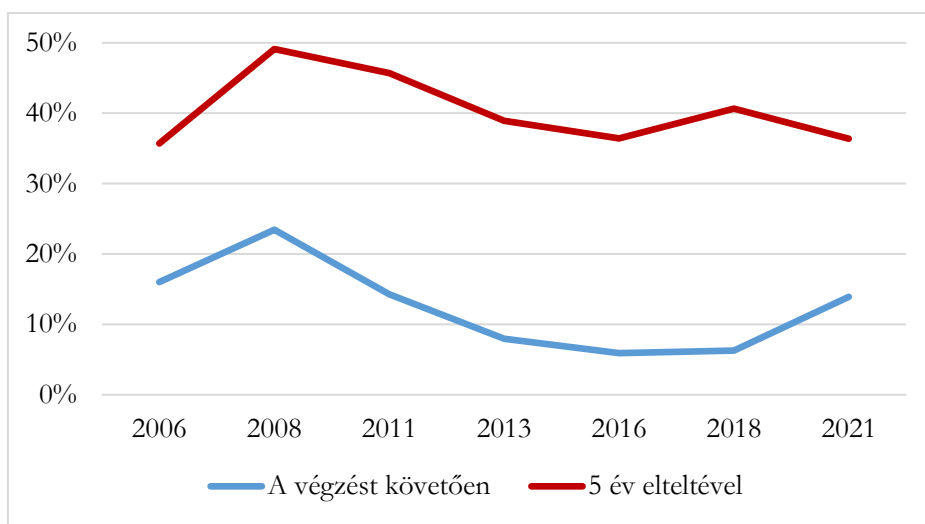
**6. ábra. A karriertervek családi vállalkozói tapasztalatok szerinti eltérései közvetlenül a tanulmányok befejezése után (% , fő)**  
*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*



**7. ábra. A karriertervek családi vállalkozói tapasztalatok szerinti eltérései 5 év után (% , fő)**  
*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

## A karrierelképzelések időbeli alakulása

Mivel minden felmérésben szerepelt a diákok karrierelképzeléseire vonatkozó kérdés, így elemezni lehet a karriertervek időbeli alakulását. Magyarország eddig 7 felmérésben vett részt, így 15 év változásait vizsgálhatjuk.



**8. ábra. Vállalkozói karriertervek 2006 és 2021 között (%)**

*Saját számítás a GUESSS 2006, 2008, 2011, 2013, 2016, 2018 és 2021 adatbázisok alapján.*

A 8. ábra mutatja azoknak a diákoknak az arányát, akik a diploma megszerzése után és 5 év múlva vállalkozói pályát választanának. Ami az 5 évvel későbbi vállalkozói karrierterveket illeti, azok minden vizsgált időpontban jelentősen meghaladták a közvetlenül a diploma megszerzése utáni terveket.

Egy másik érdekes jelenség a vállalkozói pálya vonzerejének felmérésről felmérésre történő változása. 2006-ban a megkérdezett diákok 16%-a tervezte, hogy a diploma megszerzése után saját vállalkozást indít. 2008-ban jelentősen nőtt azoknak a hallgatóknak az aránya, akik a diploma megszerzése után vállalkozói karriert terveztek, de ezt követően, vélhetően a pénzügyi válság hatására, jelentős csökkenés következett be. Az alacsony hajlandóság hosszú időn keresztül fennmaradása hátterében a válság mellett az elmúlt években tapasztalható

munkaerőhiány és a generációváltás állhat. 2016-ban a diploma megszerzése után vállalkozást tervezők aránya messze elmaradt a korábbi éveketől (5,9%), de 2018-ban az arány némileg javult.

2021-ben jelentős javulás volt tapasztalható, amely részben a Covid-19 számlájára írható. Ezt erősítik meg a vállalkozásindításon dolgozó és a már vállalkozással rendelkező hallgatók válaszai is. Az előbbi csoportban a válaszadók 6,7 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a Covid-19 okán kezdett el saját vállalkozása megalapításán dolgozni, a már vállalkozással rendelkező fiatalok közül pedig 12,9 százalék válaszolta azt, hogy vállalkozásának elindításában a Covid-19 jelentős szerepet játszott.

### **Születőben lévő vállalkozások**

Az összes hallgató 25,9 százaléka (2620) válaszolta azt, hogy a megkérdezés idején dolgozott saját vállalkozása létrehozatalán. Őket a szakirodalom kezdő vállalkozóknak (nascent entrepreneur) nevezi. A megkérdezett hallgatók jelentős hányadának ez lesz az első vállalkozása, mindössze 96 fő jelezte, hogy korábban is volt már vállalkozó, azaz tapasztaltnak tekinthető vállalkozói kérdésekben.

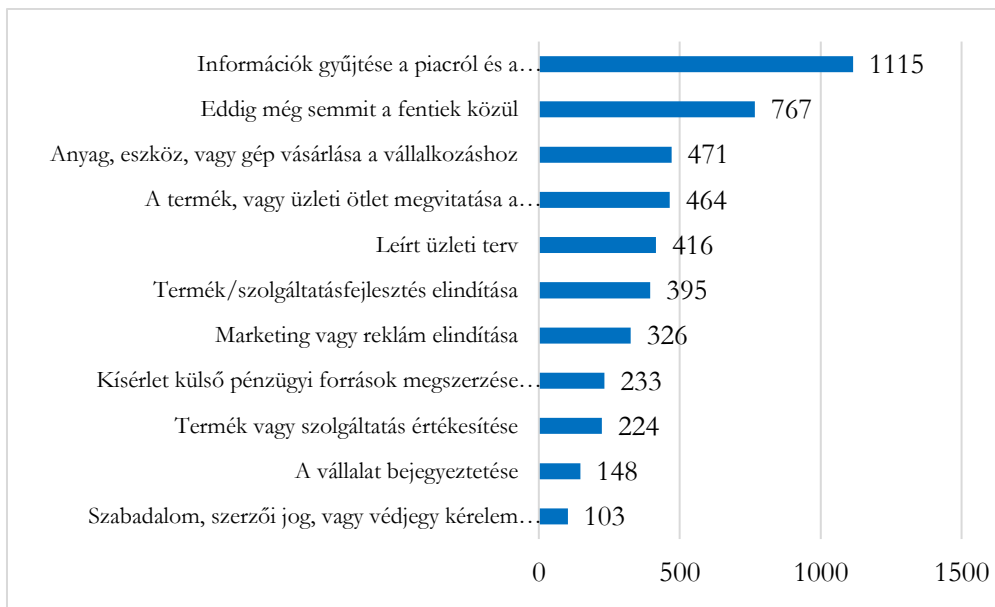
Jelentős hányaduk (40,1 százalék) legfeljebb 2 évvel a tanulmányai befejezése után tervezi elindítani vállalkozását, szintén meghatározó azok aránya, akik nem tudják még az alapítás időpontját (887 fő, 39,2%). 260 hallgató a tanulmányai alatt, 209 fő pedig közvetlenül a tanulmányait követően szeretne vállalkozni.

### 3. táblázat. A vállalkozás indításának tervezet időpontja

		Abszolút gyakoriság (N)	Relatív gyakoriság (%)	Érvényes relatív gyakoriság (%)	Kumulatív relatív gyakoriság (%)
<b>Érvényes</b>	Tanulmányaim alatt	260	2,6	11,5	11,5
	Rögtön a tanulmányaim után	209	2,1	9,2	20,7
	Legfeljebb 2 évvel a tanulmányaim befejezése után	909	9,0	40,1	60,8
	Nem tudom még	887	8,8	39,2	100,0
	Összesen	2265	22,4	100,0	
<b>Hiányzó</b>	Nem válaszolt	1	0,0		
	Nem releváns	7838	77,6		
	Összesen	7839	77,6		
<b>Mindösszesen</b>		10104	100,0		

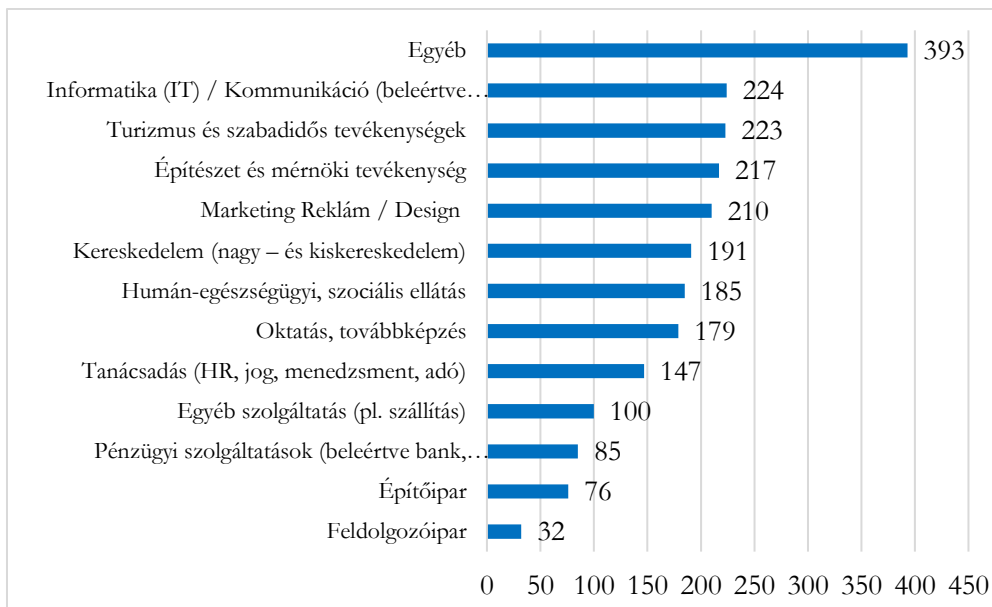
*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N= 10104*

A kérdőív rákérdezett arra, hogy milyen, a vállalkozásindítás érdekében történő lépéseket tettek már meg a vállalkozást tervező válaszadók. Ebben a kérdésben több válasz megjelölése is megengedett volt. A válaszadók jelentős része, 1115 fő, számolt be arról, hogy elkezdte az információgyűjtést a piacról és a versenytársokról. A hallgatók egy része megvitatta már a termékét, vagy üzleti ötletét a potenciális vevőkkel (464 fő), szerzett már be valamilyen anyagot, eszközt, vagy gépet, amelyet a vállalkozási tevékenység során fel szeretne használni (471 fő). 416 válaszadó nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik leírt üzleti tervvel. Marketing vagy reklám területén 326 hallgató tett már lépéseket, a termék/szolgáltatásfejlesztést pedig 224-en indították el. 233 hallgató járt utána, hogy milyen pénzügyi források érhetőek el, néhányan pedig már az első értékesítésen, a vállalkozás bejegyzésén is túl vannak. Ugyanakkor 767 hallgató jelezte, hogy eddig még semmilyen lépést nem tett. Az eredményeket a 9. ábra foglalja össze.



**9. ábra. Az alapítás érdekében elvégzett tevékenységek (jelölések száma)**  
*Saját szerkesztés az egyes tevékenységeket megjelölő hallgatók száma alapján (több válasz is megengedett volt)*

A tervezett vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlását (NACE kód szerint) a 10. ábra mutatja be. A válaszadók 17,4 százaléka, 393 válaszadó az egyéb választ jelölte meg, tervezett vállalkozását nem tudta a megadott kategóriákba besorolni. 224 válaszadó az Informatika (IT)/Kommunikációt (beleértve szoftver és IT szolgáltatások), 223 fő a Turizmus és szabadidős tevékenységeket és 217 fő az Építészet és mérnöki tevékenységet jelölte meg tervezett fő tevékenységi körként. Ezeket Marketing Reklám/Design/Marketing (210 fő), a Kereskedelem (nagy- és kiskereskedelem) (191 fő), a Humán-egészségügyi, szociális ellátás (185 fő) és az Oktatás, továbbképzés (179 fő) követi. A feldolgozóipar mindössze 32, az építőipar pedig 76 jelölést kapott.



### 10. ábra. A tervezett vállalkozás tevékenységi köre (fő)

*Saját szerkesztés az egyes tevékenységi köröket megjelölő hallgatók száma alapján*

A válaszadók 86,5 százaléka a vállalkozás ötletét nem az egyetemi tanulmányaiból merítette, 168 hallgató (7,5 százalék) azonban úgy nyilatkozott, hogy egy egyetemi kurzus kapcsán merült fel benne a vállalkozásindítás gondolata. További 135 hallgató (6 százalék) egyéb, de szintén egyetemmel kapcsolatos területről merítette az ötletet. Ugyan a vállalkozás ötlete csak a válaszadók kisebb hányada estén származik az egyetemi tanulmányokból (13,5%), ugyanakkor az oktatás lenyomata itt is megtalálható. A születőben lévő vállalkozók aránya eltér képzési területenként, magasabb a műszaki tudományok és a gazdálkodás és menedzsment területén (Cramer-féle V együttható értéke 0,110,  $p=0,000$ ).

### Vállalkozói aktivitás

A mintában a válaszadók 7,3%-a (742 diák) jelezte, hogy saját vállalkozást működtet. A saját vállalkozást működtető válaszadók több mint 14%-a kezdő vállalkozó volt, és a felmérés elvégzésének évében (2021) alapította vállalkozását.

A 3 éves vagy annál fiatalabb vállalkozások aránya közel 50%-ot tett ki. 13 hallgató nem válaszolta meg ezt a kérdést (4. táblázat).

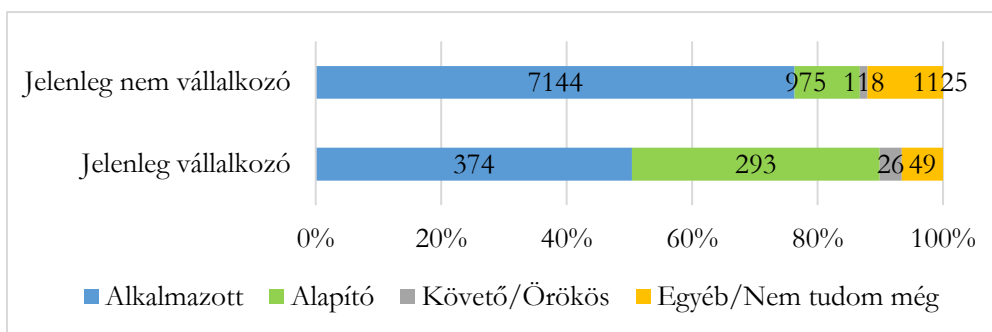
#### 4. táblázat. Hallgatói vállalkozások az alapítás éve szerint

		Abszolút gyakoriság (N)	Érvényes relatív gyakoriság (%)	Kumulatív relatív gyakoriság (%)
<b>Érvényes</b>	2009 vagy korábban	90	12,3%	12,3%
	2010	18	2,5%	14,8%
	2011	14	1,9%	16,7%
	2012	15	2,1%	18,8%
	2013	20	2,7%	21,5%
	2014	25	3,4%	25,0%
	2015	34	4,7%	29,6%
	2016	35	4,8%	34,4%
	2017	51	7,0%	41,4%
	2018	74	10,2%	51,6%
	2019	99	13,6%	65,2%
	2020	148	20,3%	85,5%
	2021	106	14,5%	100,0%
	Total	729	100,0%	
<b>Hiányzó</b>	Nem válaszolt	13		
	Nem releváns	9362		
	Összesen	9375		
<b>Mindösszesen</b>		10104		

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

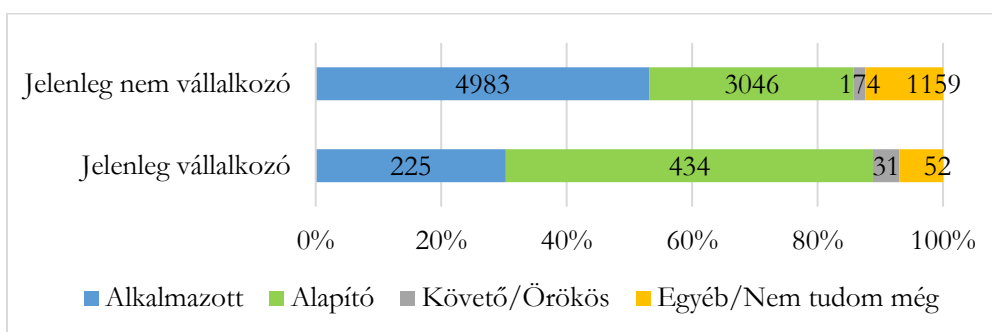
363 hallgató válaszolta azt, hogy nincs alkalmazottja, 209 hallgató pedig egy alkalmazottról számolt be. A mikro-vállalkozások (10 főnél kevesebb alkalmazott) aránya eléri a 97,6%-ot. A kisvállalkozások aránya a mintában 2,6%. A mintában nincs közepes méretű vállalkozás. A válaszadók vállalkozásai elsősorban az oktatás (12,74%), a pénzügyi (10,16%) és az egyéb szolgáltatások (10,30%) területén tevékenykednek. A nagyobb vállalatméret a mérnöki, építőipari és kereskedelmi vállalkozások magasabb arányával járt együtt.

Bár ezek a vállalkozások gyakran nagyon kicsik és még a kezdeti szakaszban vannak, a vállalkozói tapasztalat miatt nagyon hasznosak. Még ha a diákok jelentős része nem is szeretné, hogy ez a vállalkozás legyen a fő foglalkozása a diploma megszerzése után (34,8%), vagy bizonytalan ebben a kérdésben (30,3%), mégis befolyásolják a pályaválasztási döntésüket. Körükben ugyanis sokkal magasabb a később is vállalkozást tervezők aránya és alacsonyabb a jövőbeli karrierjüket illető bizonytalankodás, mint a vállalkozási tevékenységet soha nem próbáló hallgatók esetében. Ezeket az összefüggéseket mutatja meg 11. és a 12. ábra.



### 11. A karriertervek vállalkozói aktivitás szerinti eltérései közvetlenül a tanulmányok befejezése után (% , fő)

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*



### 12. A karriertervek vállalkozói aktivitás szerinti eltérései 5 év elteltével (% , fő)

*Saját számítás a GUESSS 2021 adatbázis alapján, N=10104*

A múltbeli vállalkozói tapasztalatok és a jövőbeli karriertervek közötti összefüggés a Chi-négyzet teszt alapján szignifikánsnak tekinthető. A kapcsolat erősségét mérő Cramer féle V mutató értéke 0,237 és 0,154 a két vizsgált időszakban. ( $p=0,000$ ).

## ÖSSZEFOGLALÁS

A 2021-es felmérés adatainak áttekintését követően az alábbi főbb megállapítások fogalmazhatók meg:

1. A jelenleg magyar felsőoktatási intézményekben tanuló fiatalok nagyobb része (74,4%) a diploma megszerzése után alkalmazottként kíván dolgozni, a vállalkozói lét nem igazán vonzó számukra. Öt évvel a diploma megszerzése után az alkalmazotti státusz vonzereje csökken, és a vállalkozói szándék 36,4%-ra nő a válaszadó hallgatók körében.
2. 2021 volt az első olyan felmérés, amelyben már nem volt különbség a vállalkozói szándék között nemek szerint. A munkavállalói karrieren belül azonban voltak eltérések, a nők körében magasabb a közszféra preferenciája, és magasabb az egyéb/nem tudom válaszok aránya is.
3. A közgazdasági és üzleti területek hallgatói a legnyitottabbak saját vállalkozás indítására, míg a társadalomtudományok hallgatói a legkevésbé hajlandóak vállalkozóvá válni. A vállalkozói oktatás és általában az egyetemek vállalkozói környezete ösztönzőleg hat a hallgatók vállalkozásindítási ötleteire.
4. A családi vállalkozói tapasztalatok pozitív hatással vannak a hallgatók vállalkozásindítási terveire. Azok a diákok, akik vállalkozói környezetben nőttek fel, nagyobb valószínűséggel vállalnak kockázatot és többletfeladatokat a vállalkozás indításával kapcsolatban.
5. A megkérdezett hallgatók csaknem 26 százaléka válaszolta azt, hogy lépéseket tesz saját vállalkozása létrehozatala érdekében, azaz kezdő vállalkozó (nascent entrepreneur). 13,5 százalékuk egyetemi tanulmányaiból, vagy egyéb egyetemi tevékenységből merítette vállalkozási ötletét.

6. A válaszadók 7,3%-a (742 hallgató) jelezte, hogy saját vállalkozást működtet. A jelenleg vállalkozó diákok jelentős része önfoglalkoztató, és sokan a vállalkozásukat tanulmányaik pénzügyi forrásának tekintik, nem tervezik, hogy a diploma megszerzése után is folytatják. Körükben ugyanakkor magasabb a jövőben vállalkozói karrierben gondolkodók aránya.
7. A Covid-19 ösztönzőleg hatott a vállalkozási tervekre: a vállalkozásindításon dolgozó hallgatók 6,7 százaléka, a már vállalkozással rendelkező hallgatók 12,9 százaléka válaszolta azt, hogy a vállalkozásának elindításában a Covid-19 jelentős szerepet játszott.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A munkaerőpiac napjainkban jelentős változásokon megy keresztül, a jelenlegi trendek és vállalati megoldások a rugalmas, alkalmazkodó munkaerőt és az atipikus foglalkoztatási megoldásokat helyezik előtérbe. A vállalkozói tevékenység így egyre inkább valósággá válik a ma még iskolába járó diákok számára.

Erre mind a politikai döntéshozóknak, mind az oktatásnak reagálnia kell. A szabályozási környezet általában, és a felsőoktatás különösen sokat tehet annak érdekében, hogy a hallgatók ne csak a tanulmányi területükön legyenek felkészültek, hanem rendelkezzenek vállalkozói készségekkel is, hogy ezt a tudást sikeresen alkalmazhassák a változó munkaerőpiacon.

A tantervekben előírt vállalkozói tantárgyak mellett hangsúlyt kell fektetni az egyetemeken által nyújtott egyéb szolgáltatásokra és általában a vállalkozói légkörre, amelyek a vállalkozói szándék fontos alakítói. Noha eredményeink szerint a jövőbeli tervekre a családi vállalkozói háttér és a saját vállalkozói próbálkozások vannak a legnagyobb befolyással, a különféle egyetemi szolgáltatások pótolhatják a hiányzó családi és önálló vállalkozói tapasztalatokat.

A fenti eredmények értékelése és általánosítása során figyelembe kell venni, hogy csak a magyar felsőoktatásban résztvevő hallgatók válaszait tudtuk elemezni, azaz nem a teljes a fiatal populációt, valamint, hogy közülük 3,5 százalék töltötte ki a

kérdőívet, eredményeink az ő válaszaik alapján születtek. A kérdőíves kutatás természeténél fogva korlátozottan alkalmas a mélyreható megértésre, sok egyéni motívum rejtve marad. Ez a korlát egyúttal ki is jelöli a további kutatási irányokat, meggyőződésünk, hogy a kvalitatív kutatási módszerek (esettanulmányok és interjúk) alkalmazása segítheti a téma jobb megértését.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Ács, Z. J., Szerb, L., Lafuente, E., & Lloyd, A., 2018. Global Entrepreneurship and Development Index 2018 Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03279-1>
2. Ács, Z., Desai, S., & Hessels, J., 2008. Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31, 219–234. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9135-9>
3. Autio, E., 2005. Report on High-Expectation Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor, London Business School – Babson College Retrieved from <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2010/12/HEE-2005.pdf> on February 12, 2021.
4. Belas, J., Gavurova, B., Schonfeld, J., Zvarikova, K., & Kacerauskas, T., 2017. Social and economic factors affecting the entrepreneurial intention of university students. *Transformations in Business and Economics*, 16(3), 220-239.
5. Bouchard, V., & Fayolle, A., 2018. *Corporate Entrepreneurship*. Routledge
6. Camelo-Ordaz, C., Juan Pablo Diáñez-González, J., & Ruiz-Navarro, J. (2016). The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors. *Business Research Quarterly*, 19(4), 261-277. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.001>.
7. Carree, M. A. & Thurik, A. R., 2010. The Impact of entrepreneurship on Economic Growth. In: Zoltan Acs & David Audretsch (eds.) *International Handbook of Entrepreneurship Research* (2nd edition, pp. 557-594). New York: Springer.
8. Costin, Y., O'Brien, M. P., & Slattery, D. M., 2018. Using simulation to develop entrepreneurial skills and mind-set: an exploratory case study. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30(1), 136-145.
9. EC, (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan. Retrieved from <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/entrepreneurship-2020-action-plan#related-linkson> February 12, 2021.

10. Egerová, D., Eger, L., & Micik, M., 2017. Does entrepreneurship education matter? Business students' perspectives. *Tertiary Education and Management* 23(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1299205>
11. EP, 2006. Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról. (2006/962/EK) <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj>
12. Eurofound, 2015. Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Retrieved September, 25, 2018, from [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/-field\\_ef\\_document/ef1507en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/-field_ef_document/ef1507en.pdf)
13. EYE, 2015. Erasmus for Young Entrepreneurs. Retrieved from <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/Programme%20Guide%20EN%20-May%202015.pdf> on September 25, 2018
14. Green, F., 2013. Youth entrepreneurship: A background paper for the OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD, Paris.
15. Gubik, A.S., & Bartha, Z., 2018. The role of university in influencing the entrepreneurial intention of university students. *International Entrepreneurship* 4(3), 177-188.
16. Gubik, A.S., & Bartha, Z., 2021. Student perception and the efficacy of universities in shaping the entrepreneurial mindset. *Theory Methodology Practice* 17(SI) 65-76.
17. Gubik, S.A. & Farkas, Sz., 2016. Student Entrepreneurship in Hungary: Selected Results Based on GUESSS Survey. *Entrepreneurial Business and Economics Review* 4(4) 123-139.
18. Gubik, S.A. & Farkas, Sz., 2017. Entrepreneurship intentions and activity of students in Hungary, Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey 2016 (GUESSS 2016), National Report, 27 p. [https://www.guesssurvey.org/resources/nat\\_2016/GUESSS\\_Report\\_2016\\_Hungary.pdf](https://www.guesssurvey.org/resources/nat_2016/GUESSS_Report_2016_Hungary.pdf)
19. Gubik, S.A. & Farkas, Sz., 2019a. Entrepreneurship intentions and activity of students in Hungary, Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey 2018 (GUESSS 2018), National Report, Budapest - Miskolc: Budapest Business School - University of Miskolc, 20 p. [https://www.guesssurvey.org/resources/nat\\_2018/GUESSS\\_Report\\_2018\\_Hungary.pdf](https://www.guesssurvey.org/resources/nat_2018/GUESSS_Report_2018_Hungary.pdf)
20. Gubik, S.A. & Farkas, Sz., 2019b. Entrepreneurial Intention in the Visegrad Countries. *Danube: Law and Economics Review* 10(4), 347-368.

21. Gubik, S.A., 2014. Entrepreneurship intention and activity of students in Hungary: Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey 2011 National Report. [https://www.guesssurvey.org/PDF/2011/GUESSS2011-National%20report%20Hungary\\_2.pdf](https://www.guesssurvey.org/PDF/2011/GUESSS2011-National%20report%20Hungary_2.pdf)
22. Gubik, S.A., 2014. The Role of Higher Education Institutions in the Entrepreneurship of Hungarian Students. *Theory Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc* 10(1), 71-79.
23. Gubik, S.A., 2021. Entrepreneurial career: Factors influencing the decision of Hungarian students. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 43-58.
24. Guerrero, M., Urbano, D. & Gajón, E., 2020. Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter? *Journal of Management Development*, 39(5),753-775.
25. Harms, R., 2015. Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 21-28.
26. Holienka, M., Pilková, A. & Jančovičová, Z., 2016. Youth Entrepreneurship in Visegrad Countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 105-121. <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040407>
27. Hope, K. (ed.), 2016. Annual Report on European SMEs 2015/2016. SME Recovery Continues. European Commission. Retrieved from [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual\\_report\\_-\\_eu\\_smes\\_2015-16.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf) on February 12, 2021.
28. Isenberg, D. J., 2011. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#3d1700cc5fe8> on February 12, 2021.
29. Karyaningsih, R.P.D., Wibowo, A., Saptono, A., & Narmaditya, B.S., 2020. Does entrepreneurial knowledge influence vocational students' intention? Lessons from Indonesia. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 138-155. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080408>
30. Kolstad, I., & Wüig, A., 2015. Education and entrepreneurial success. *Small Business Economics*, 44(4), 783-796. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9621-1>
31. Kramarz, P., Dębski, M., & Luty, L., 2019. Trends in entrepreneurial behaviour among immigrant students: Conclusions from research conducted at the University of Social Sciences. *International Entrepreneurship Review*, 5(4), 25-39. <https://doi.org/10.15678/IER.2019.0504.02>

32. Kuti, M. & Bedő, Zs., 2018. Az egyetemi központú vállalkozói ökoszisztéma és a közösségi finanszírozás kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 49(2), 45-52.
33. Leone, J., & Cascio, J. L., 2020. Income gaps: Education and inequality. *Economics and Business Review* 20(4), 27-50.  
<https://doi.org/10.18559/ebr.2020.4.3>
34. Ling, H., & Venesaar, U., 2015. Enhancing Entrepreneurship Education in Engineering Students to Increase Their Metacognitive Abilities: Analysis of Student Self-Assessments. *Engineering Economics*, 26(3), 333–342.  
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.3.5283>
35. Lüthje, C., & Franke, N., 2002. Fostering Entrepreneurship through University Education and Training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology. European Academy of Management, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, 2002. May 9-11., Stockholm. Retrieved <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.2530&rep=rep1&type=pdf> on February 12, 2021.
36. Maresch, D., Harms, R., Kailer, N., & Wimmer-Wurm, B., 2016. The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention of students in science and engineering versus business studies university programs. *Technological Forecasting and Social Change*, 104(3), 172-179.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.006>
37. Meyer, N., & Kruger, N., 2021. South African female entrepreneurs' motivational factors: Differences between young and established businesses owners. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(1), 75-90.  
[https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL9\\_NO1\\_5](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL9_NO1_5)
38. Morris, M.H., Shirokova, G., & Tsukanova, T., 2017. Student entrepreneurship and the university ecosystem: a multi-country empirical exploration. *European Journal of International Management*, 11(1), 65-85.  
<https://doi.org/10.1504/ejim.2017.10001679>
39. Mungai, E. & Velamuri, S. R., 2011. Parental entrepreneurial role model influence on male offspring: Is it always positive and when does it occur? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 337–357.
40. Nikolova, E., Ricka, F., Simroth, D., 2012. Entrepreneurship in the transition region: An analysis based on the Life in Transition Survey. EBRD Working Paper No. 141. Retrieved from <https://www.ebrd.com/downloads/research/economics/workingpapers/wp0141.pdf> on 15th, March, 2021
41. Nowiński, W., Haddoud, M., Wach, K., & Schaefer, R., 2020. Perceived public support and entrepreneurship attitudes: A little reciprocity can go a long way!

42. Remeikienė, R., Dumčiuvienė, D., & Startienė, G., 2013. Explaining Entrepreneurial Intention of University Students: The Role of Entrepreneurial Education. In: Dermol, V., Širca, N.T., & Dakovic, G. Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013. pp. 299-307. ToKnowPress
43. Schrör, H., 2006. The profile of the successful entrepreneur. Results of the survey 'Factors of Business Success'. *Statistics in focus* 29/2006, Eurostat
44. Shamsudin, B., Mamun, A., Nawi, N., Nasir, N., & Zakaria, M., 2017. Factors Affecting Entrepreneurial Intention Among The Malaysian University Students. *The Journal of Developing Areas*, 51(4). 423-431.
45. Solesvik, M., 2019. Entrepreneurial competencies and intentions: the role of higher education. *Forum Scientiae Oeconomia*, 7(1), 9-23.  
[https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL7\\_NO1\\_1](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL7_NO1_1)
46. Stam, E., & Spigel, B., 2016. Entrepreneurial Ecosystems. Working Papers 16-13, Utrecht School of Economics.
47. Turker, D. and Sonmez Selcuk, S., 2009. Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 142-159. <https://doi.org/10.1108/03090590910939049>
48. Ward, A., Hernández-Sánchez B.R., & Sánchez-García, J. C., 2019. Entrepreneurial Potential and Gender Effects: The Role of Personality Traits in University Students' Entrepreneurial Intentions. *Frontiers in Psychology*. 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02700>
49. Wennekers, A.R.M., & Thurik, A.R., 1999. Linking entrepreneurship and economic growth, *Small Business Economics* 13, 27-55.  
<https://doi.org/10.1023/A:1008063200484>
50. World Economic Forum, 2013. Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EntrepreneurialEcosystems\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf) on February 12, 2021.
51. Zygmunt, J., 2018. Entrepreneurial activity drivers in the transition economies. Evidence from the Visegrad countries. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 13(1), 89-103.  
<https://doi.org/10.24136/eq.2018.005>

52. Zygmunt, J., 2020. The effect of changes in the economic structure on entrepreneurial activity in a transition economy: the case of Poland. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(1), 49-62. <https://doi.org/10.24136/eq.2020.003>

# MOTIVÁCIÓ AZ EGYÉN ÉS A SZERVEZET SZINTJÉN

## MOTIVATION AT INDIVIDUAL AND ORGANISATIONAL LEVEL

SZÉKELY Blanka – NAÁRNÉ TÓTH Zsuzsanna –  
ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia

**Kulcsszavak:** *motiváció, szervezeti magatartás, szervezeti teljesítmény, menedzsment*  
**Keywords:** *motivation, organisational behaviour, organisational performance, management*

**JEL Kód:** M1, D23

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.08>

## ABSZTRAKT

*A motiváció szerepe a szervezetek életében alapvető fontossággal bír. A motiváció az egyéni és a szervezeti teljesítmény egy kritikus eleme, mivel az egyéneket arra ösztönzi, hogy céljaik eléréséért dolgozzanak, a szervezeteket pedig arra, hogy elérjék céljaikat alkalmazottaik motivációján keresztül. Ez a publikáció áttekintést nyújt a motivációt befolyásoló tényezőkről, és arról, hogyan lehet ezeket a motiváció növelése érdekében kibasználni, továbbá kiemeli a motivációt mind egyéni, mind szervezeti szinten, hangsúlyozza a támogató munkakörnyezet megteremtésének fontosságát.*

*Egyéni szinten a motivációt számos tényező befolyásolja. A motiváció fakadhat belső indítástól vagy eredhet külső tényezők hatására. A belülről fakadó motivációt pszichológiai jutalmazás, avagy az a belső vágy hajtja, hogy valamit azért tegyünk, mert az élvezetes, kielégítő, beleértve a személyes célokat, értékeket és meggyőződéseket, amiért majd elismerés jár. A külső elemekből fakadó motivációt kézzel fogható jutalmak váltják ki, például fizetés, munkakörülmények, pénzbeli vagy valamilyen kézzel fogható elismerés, vagy ösztönzőelemek vezérlik. A belülről motivált egyének általában kreatívabbak, elkötelezettebbek a munkájuk iránt, míg a külső elemek hatására motiváltak csak akkor teljesítenek jól, ha különböző juttatások, ösztönző eszközök jelen vannak. Szervezeti szinten a motivációt olyan tényezők befolyásolják, mint a szervezeti kultúra, a vezetés, a munkakörök kialakítása és a teljesítménymenedzsment gyakorlatai. A hatékony vezetés, a pozitív szervezeti kultúra és a támogató munkakörnyezet mind hozzájárulhat a munkavállalók magasabb szintű motivációjához. A motiváció döntő fontosságú a vállalati célkitűzések elérésében. A szervezetek számos stratégiát alkalmaznak a munkavállalók motiválására, például pénzbeli ösztönzőeszközöket, eseti egyedi jutalmakat, elismerési programokat, karrierépítési lehetőségeket és pozitív munkakörnyezetet. A hatékony motivációs stratégiák növelhetik a termelékenységet, a munkával való elégedettséget és a munkavállalók megtartását.*

*A motiváció azonban nem egy egyformán alkalmazható fogalom, mivel az egyének és a szervezetek motivációs mozgatórugói eltérőek lehetnek. Fontos, hogy az egyének megértsék saját motivációs tényezőiket, míg a szervezeteknek azonosítaniuk kell az egyéni motiváció mozgatórugóit az alkalmazottaik esetében. A motiváció egyéni és szervezeti szintű megértésével*

*az egyének és a szervezetek együtt dolgozhatnak a motiváló környezet megteremtésén, amely elősegíti a sikert és a növekedést.*

## **ABSTRACT**

*Motivation is a critical aspect of individual and organizational performance, as it drives individuals to work towards achieving their goals and organizations to meet their objectives. This publication provides a brief overview of the factors that influence motivation and how they can be leveraged to increase motivation, it also highlights the importance of creating a work environment that supports and fosters motivation at both the individual and organizational level.*

*At the individual level, motivation is influenced by a variety of factors. Motivation can be intrinsic or extrinsic. Intrinsic motivation is driven by the internal desire to do something because it is enjoyable, satisfying, or fulfilling, including personal goals, values, and beliefs. Extrinsic motivation, on the other hand, is driven by external factors such as rewards, recognition, or incentives. Individuals who are intrinsically motivated tend to be more creative, engaged, and committed to their work, while those who are extrinsically motivated may only perform well when the incentives are present. At the organizational level, motivation is influenced by factors such as organizational culture, leadership, job design, and performance management practices. Effective leadership, a positive organizational culture, and a supportive work environment can all contribute to higher levels of motivation among employees. Motivation is crucial in achieving goals and objectives. Organizations use a variety of strategies to motivate employees, such as providing monetary incentives, recognition programs, career advancement opportunities, positive work environment. Effective motivation strategies can lead to increased productivity, job satisfaction, and employee retention.*

*However, motivation is not a one-size-fits-all concept, as individuals and organizations may have different motivational drivers. It is important for individuals to understand their own motivational factors, while organizations need to identify the drivers of motivation for their employees. By understanding motivation at both the individual and organizational levels, individuals and organizations can work together to create a motivating environment that fosters success and growth.*

## BEVEZETÉS

A rendszerváltást követően olyan folyamatok indultak el, melyek a vállalatok szervezeti átalakulását idézték elő. A folyamatok csak akkor lehetnek sikeresek, ha összhangban vannak a környezeti feltételek változásával, figyelembe veszik a szervezeti sajátosságokat, valamint az emberek magatartásmódját. A vállalatok átalakulása és a szervezet-átalakítási folyamatok csupán a kezdet volt, a feladatok jelentős része ezt követően jelentkezett. A nagy horderejű változásokat a gazdasági szervezetek vezetőinek és alkalmazottainak együttesen kell véghez vinniük. A változások szükségességét el kell fogadtatni, meg kell valósítani, kultúra-mélységű beépülésüket kell segíteni, ugyanis ezek által megteremthető a piaci alkalmazkodóképesség feltételrendszere és a hatékonyság-orientáció. Nem elégséges az ún. kemény tényezők (struktúra, működés, gazdálkodás) átalakítása, hanem az ún. lágy tényezők (kultúra, személyzet) változása is szükséges. A szervezeti modernizáció folyamatához tartozik, hogy nemcsak a legfejlettebb technológiákat alkalmazza egy cég, hanem megújítja a szervezési-vezetési elveket, cégkultúrát. A modernizáció fontos eleme tehát az innovációs készség, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt, amelyek között szerves összefüggés van. A modernizáció fontos tudatbeli elemeket feltételez, mint a változások tudomásul vételét, a változásokhoz való alkalmazkodási készség kialakulását, különösképpen a változások előmozdítását (Szűcs, 1995). A vállalatok fennmaradásának kulcsa a változásokhoz való gyors alkalmazkodóképesség lett, ugyanis a környezeti változások állandósulni látszódnak, mely szükségképpen folyamatos belső változásra, fejlődésre ösztönzi a szervezeteket és azok vezetőit. Ez magában foglal decentralizációs törekvéseket, és az új divíziók, termékmenedzseri rendszerek, mátrix-menedzsment struktúrák kialakulását. Ezek számos vállalatvezetésnek „drasztikus” beavatkozások.

A termelékenység, a hatékonyságnövelés, és a rugalmasabb működés érdekében egyre több vállalat kezdeményezi a szervezet agilis transzformációját. Mivel az agilitás a szervezet teljes átformálását megköveteli, kulcsfontosságú az emberi

erőforrásmenedzsment sikeres átalakítása is. Elengedhetetlen, hogy a HR szemlélete, folyamatai, gyakorlata illeszkedjenek az új vállalati kultúrához, a cégkultúra formálásában aktívan kell, hogy részt vegyen (Kürt, 2019). Az emberi erőforrások menedzsmentjét nagyban segíti, ha a vezető megérti milyen értékrendet és beállítottságot kíván az agilis szervezet egy-egy új munkakör és jelölt kapcsán. E nélkül nem ítélné meg, mely munkavállalóban van meg az agilis szemléletmód, ki az, akiben ez fejleszthető, megerősíthető, és ki az, aki biztosan nem fog tudni beilleszkedni a vállalat új, agilis rendszerébe.

A szervezeti magatartás egyik témakörként kezelhető a motiváció, elégedettség, mely egyéni és szervezeti szinten is értendő és elemezhető. Nem elhanyagolható az egyén szerepe, illeszkedése egy szervezetbe, ugyanis ez szorosan összefügg a kölcsönös motiválhatósággal. Egy egyén akkor kerülhet egy szervezettel kapcsolatba, amikor munkalehetőséget keres vagy kap. Ahhoz, hogy egy szervezet felkeltse az érdeklődését, nagyjából tudnia kell milyen feltételekkel, esélyekkel indulhat, és mi motiválja abban, hogy be is akarjon kerülni oda. Ahhoz, hogy ezen a folyamaton végig menjen, tisztában kell lennie azzal, hogy milyen képességei, adottságai, készségei vannak és hogy ezek összhangban vannak-e a szervezet által elvártakkal. Fontos még, hogy az adott egyén személyiségének illeszkednie kell a cég kultúrájába, azon belül abba a csoportba is, amelyben dolgozni fog. Általánosságban elmondható, célszerű, ha könnyen alkalmazkodó, megbízható, együttműködő, nyitott, könnyen tud szót érteni a kollégáival és felettesével.

Nagyon fontos megemlíteni, annak ellenére, hogy sok multinacionális cég létezik már Magyarországon, a nagyon szélsőséges nézeteket valló és kirívó viselkedéssel rendelkező egyéneket nem biztos, hogy befogadja a csoport és a szervezet. Attól, hogy egy szervezet modern, színes, még lehet, hogy konzervatív erkölcsökön alapuló értékrendet kíván meg.

## **SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS**

A szakirodalom feldolgozása során a fő irány a motiváció értelmezése egyéni és szervezeti szinten, továbbá a motivációs faktorok hatásának, befolyásának elemzése a szervezeti magatartás egyik alapvető elemeként. A szervezeti siker számos kritériumának tanulmányozása és azonosítása során kiemelkedő szerepet tulajdonítanak a vezetői kompetenciák és motiváció erejének. Tanulmányoztuk a klasszikus motivációs tartalom- és folyamatelméleteket és megvizsgáltuk a két legújabb irányzatot is, melyek szerint hibás az az elgondolás, hogy a kívülről jövő jutalom, mint például a pénz, lehet a legjobb motivációs eszköz.

### **A motiváció értelmezése az egyén és a szervezet szintjén**

A pszichológiai meghatározás szerint a motiváció az egyén belső tudati állapota, amely készteti, hogy valamiképp viselkedjen. Ezek olyan tényezők, melyeket az egyén saját maga alakít ki, és melyek befolyásolják őt valamilyen cselekvésre. Ide tartozhat a felelősségtudat, önállóság, a készségek és képességek felhasználásának lehetősége. A vezetélméleti meghatározás szerint a motiváció vezetői tevékenységet jelent, mely során a vezető olyan cselekvésre készítet másokat, amely a szervezet céljaival van összhangban, így motiválja az alkalmazottakat. A továbbiakban a vezetélméleti meghatározást vesszük alapul.

Amikor a motivációt egyén és szervezeti oldalról említjük, nemcsak arra gondolunk, hogy az egyénnek motiválnak kell lennie, amely szinte alap elvárás a szervezet részéről, pedig még az egyén nem is tagja a szervezetnek, hanem arra is, hogy a szervezet is ki kell, hogy tűnjön valamivel a többi közül, hogy motivációt váltson ki az egyénből.

A kölcsönös szimpátia és elvárások tisztázása következtében az egyén és a szervezet között létrejön egy szerződés (munkaszerződés), melynek hátterében mindkét fél részéről valamilyen indíttatás áll. Az egyén motivációjának leggyakoribb összetevői lehetnek: tudáskamatoztatás, jobb munkakörülmények, pluszjuttatások, magasabb bérezés, szakmai előmenetel. Ugyanakkor nagyon

fontos, hogy ezek mögött egy belső, magasabb igényekből fakadó motiváló érzés van, hogy az egyén vágyjon többre. Itt már azt feltételezzük, hogy az egyénnek nem a Maslow piramis szintjeit kell végig járnia, hanem a megbecsülés és önmegvalósítás szintjét. Alderfer és Herzberg elméletei szerint ezek a fejlődés és a motivátorok szintjének feleltethetők meg. Ezek mögött pedig tulajdonképpen a teljesítmény és hatalom igénye áll, melyet McClelland fogalmazott meg. Ezen elméletek összetevőit pedig számos irányból lehet vizsgálni (Bakacsi, 2010).

A továbbiakban tekintsünk át néhány klasszikus motivációs modellt, melyek megismerése, megértése lényeges az egyének és vállalatok fejlődése szempontjából, majd a két legújabb irányzatot is értelmezzük, elemezzük.

### **Motivációs tartalomelméletek**

A motivációs elméleteket alapvetően két csoportra lehet osztani: *tartalomelméletek* (Herzberg-féle két-tényezős modell, Douglas McGregor XY elmélete, Maslow szükségletek piramisa, Alderfer ERG elmélete, McClelland modell, Hunt célstruktúra modell) (1. táblázat) és *folyamatelméletek* (Skinner megerősítés elmélete, Edwin Locke célkitűzés elmélete, Stacey Adams méltányosság elmélete, Porter-Lawler integrált modell, Victor Wroom elvárásos expectancy elmélete) (2. táblázat).

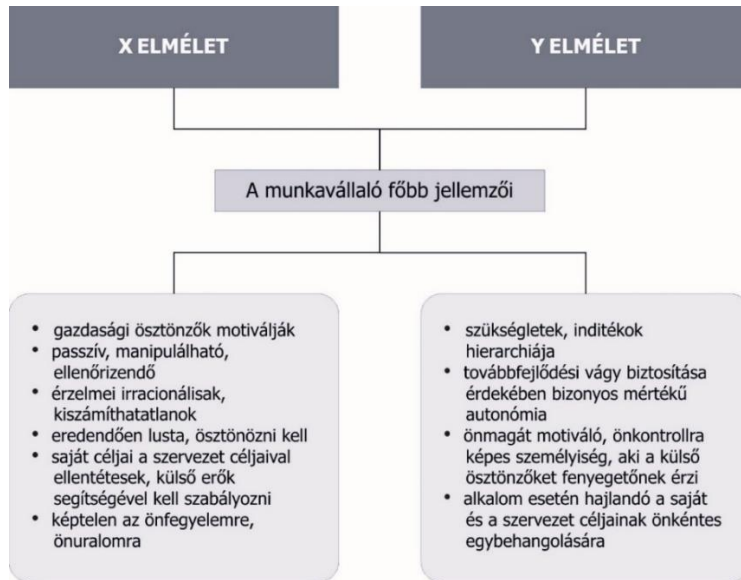
Alapvető különbség a két csoport között, hogy a tartalomelmélet azt tárja fel, mit akarnak, mire van szükségük a munkavállalóknak, és ezért a vezetők milyen eszközöket szükséges alkalmazni motiválásuk érdekében. A folyamatelméletek pedig megmutatják, hogyan hasznosíthatják a vezetők a szükségletekről és egyéni igényekről megszerzett ismereteket a dolgozói magatartás megfelelő irányba való terelésére.

1. táblázat. A motiváció tartalomelméletei

Douglas McGregor XY elmélete (1960)		Hunt célstruktúra modell (6 cél) (1965)	Maslow szükségletek piramisa (1943)	Alderfer ERG elmélete (1972)	McClelland modell (1961)	Herzberg-féle két-tényezős modell (1968)
X elmélet	Y elmélet					
Az emberek önállótlankok	Az emberek önállóak	Komfort, anyagi jólét	Önmegvalósítás	Fejlődés	Teljesítmény igény	Motivátorok
Kerülik a felelősséget	Vállalják a felelősséget	Szabályozottság	Megbecsülés		Hatalom igény	
Képtelenek magukat irányítani	Képesek magukat irányítani	Kapcsolat	Szeretetigény	Kapcsolat	Kapcsolat igény	Higiénés tényezők
Közömbösek a szervezet céljaival szemben	Kívánják szervezetük sikerét	Elismertség	Biztonság	Létezés		
Kerülik a döntést	Döntésképesek	Hatalom	Biológiai szükségletek			
Nincs ambíciójuk	Ambiciózusok	Autonómia, kreativitás				

*Forrás: Bakacsi (2015)*

*Douglas McGregor XY elméletét az 1950-es évek végén alkotta meg, az X-tekintélyelvű és az Y-együttműködés elvű dolgozói motivációs attitűdöt mutatja be. McGregor két szélsőséges típusra osztja a dolgozókat, akik motiválása igencsak eltérhet egymástól, hiszen különböző igényeket támasztanak a cég felé (1. ábra), és Herzberg kéttényezős modellje az, ami hasonlóan szélsőséges felfogásával elemzi a dolgozói hozzáállást és motiváltságot (Bakacsi, 2015).*



1. ábra. Douglas McGregor XY elmélete  
*Forrás: Farkas et al. (2015)*

*Hunt célstruktúra modellje* kimondottan a munkahelyi motivációra fókuszál. Szerinte a motiváció nem az egyéni szükségletekből, hanem az egyéni célokból érthető meg. A célok valójában bizonyos munkahelyi magatartások megismétlésére vonatkozó orientációt, hajlandóságot jelentenek. A cél-motivációs elmélet tehát a magatartásra és az egyes visszatérő magatartásból eredő kielégülésérzésre koncentrál, nem pedig a magatartás előzményeire, a „szükségletekre” és „hajtóerőkre”.

Bakacsi (2015, p. 86) szerint: „Az elmélet hat különböző célt különböztet meg, amelyek mögött további rész-célokat azonosíthatunk.

1. Komfort, anyagi jólét: ide sorolhatjuk életstílusunkat, életszínvonalunkat biztosítani képes anyagiakat (pénzt) és a stressz-teli helyzetek kerülését.
2. Strukturáltság: akinek ez a célja erős, az tisztázott munkakörre, stabilitásra, bizonyosságra törekszik. Szereti egyértelműen látni az elvárásokat, szabályokat. Kerüli az olyan helyzeteket, ahol külső tényezők (munkatársak,

munkaeszközök, pontatlan munka megfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.

3. Kapcsolat: kerüli a magára hagyott helyzeteket, egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.
4. Elismertség: a teljesítményünk mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív én-kép.
5. Hatalom: fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben.
6. Autonómia, kreativitás, fejlődés: önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége. Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztetethez való vágya.”

*Maslow szükségletek piramisa* szerint a különféle szükségletek hierarchikusan, rangsorban egymásra épülnek, vagyis csak akkor válnak hatékonnyá, ha az alattuk levő már jórészt kielégült. Ha bármelyik szinten kimarad a szükséglet kielégítése, elakad a motiváció, a személy megreked azon a szinten, ahol még kielégületlenek a szükségletei. Így a fejlődés elmarad, nem jut fel az önmegvalósítás csúcsára. A kielégítetlen szükségletek, mint a belső feszültség, hajtóerő és kereső magatartás folyamatosan mozgatja az egyént, azért, hogy a kielégített szükségletek által csökkenjen a belső feszültség. Az egyes szükségleti szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők az alábbiak szerint jelenhetnek meg:

- Élettani: fizetés, munkafeltételek (például: fűtés, világítás).
- Biztonsági: biztos és biztonságos munkahely, nyugdíjpénztár, orvosi ellátás.
- Szociális (szeretet): jó munkahelyi légkör, barátok, jó vezető és- beosztott kapcsolat.

- Megbecsülés (elismertség): előmenetel lehetősége, teljesítmény-prémium, szolgálati lakás, autó.
- Önmegvalósítás: személyes továbbképzés lehetősége, önállóság, döntési felelősség, vezetői munkakör.

Maslow tovább dolgozott az elméletének tökéletesítésén és 3 új szintet definiált. Mindegyik szint a növekedési szükségletek kategóriájába tartozik (Hofmeister-Tóth, 2018):

- Kognitív szükségletek.
- Esztétikai szükségletek.
- Önmeghaladás.

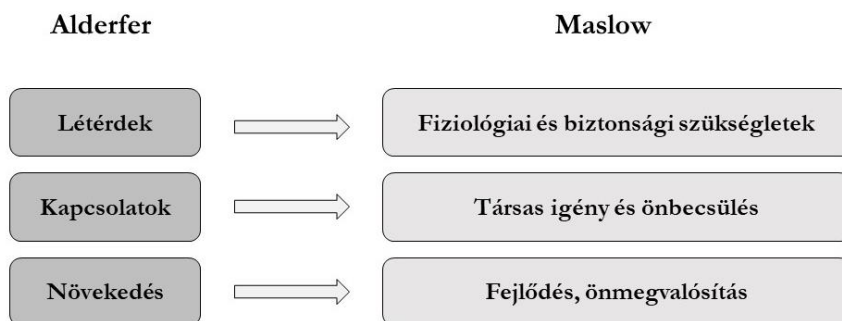
„Alderfer egy kérdőíves vizsgálat eredményeire alapozva három szükségletről értekezik a Maslow-i öt kategória helyett. Ezek a következők:

1. Létezés (existence): az alapvető anyagi (fiziológiai) szükségletek és a fizikai fenyegetettségtől való védettség.
2. Kapcsolat (relatedness): a társas kapcsolatok iránti szükséglet, az a vágyunk, hogy személyes kapcsolatokat és társadalmi státuszt alakítsunk ki és tartsunk fenn: mások elfogadjanak, elismerjenek és méltányoljanak bennünket.
3. Fejlődés (growth): a személyes fejlődés, a lehetőségeink kiaknázásának igénye – lényegében a Maslow-i elismertség benső tényezői és önmegvalósítás kategóriája.” (Bakacsi, 2015, p. 84).

Szoros összefüggésben a Maslow-i elmélettel *Alderfer ERG elmélete* teszi teljessé a képet, mivel (2. ábra):

- E: Létérdek a Maslow-i fiziológiai és biztonsági szükségletek megfelelője.
- R: Kapcsolatok fenntartásához fűződő érdek társas igény megfelelője.
- G: Növekedési szükséglet elismerés és önmegvalósítás megfelelője.

Nem hierarchikus szerkezetű. Alderfer szerint nem szükséges az alacsonyabb szükségletek kielégítése, ahhoz, hogy magasabb szintű igényeinknek eleget tudjuk tenni, sokkal inkább az egyén környezete határozza meg az igény erősségét.



2. ábra. Alderfer ERG elmélete  
*Forrás: Bakacsi (2015) alapján saját szerkesztés*

*McClelland motiváció elméletét* a tanult szükségletek köré építette és három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációinkat (Bakacsi, 2015):

- Siker vagy teljesítmény motiváció (achievement need) belső hajtóerő a siker elérésére, a teljesítmény fokozására vonatkozó késztetés (ellentéte a kudarckerülés). A teljesítménymotiváltakat valójában nem a sikerért járó jutalom, hanem maga siker, a korábbinál jobb eredmény, nagyobb hatékonyság vágya hajtja.
- Hatalmi motiváció (power need) a mások befolyásolásának fontosságát hangsúlyozza, az a vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, kontrolláljunk másokat.
- Kapcsolat motiváció (affiliation need) a mások általi elfogadás, együttműködés, szeretettség igényéből fakad. Figyelmüket társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják.

McClelland motivációelméletét nem az örökletes jellegű, hanem a tanult szükségletek köré építette, amelyek a különböző társadalmakban, vagy a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő jelleget mutatnak.

A *Herzberg-féle két-tényezős modell* kiindulópontja a munkával való elégedettség tényezői. Két tényezőcsoportot különböztetett meg: a motivátorokat és a

fenntartó higiénés tényezőket. A motivátorok a belső motivációs igényeket elégítik ki, ehhez társul az elismertség, előmeneteli lehetőségek, nagyobb felelősség, személyes fejlődés, munka tartalma, érdekessége (lényegében belső motivációs tényezők). A szervezetek fejlődését és ezáltal az egyének fejlődését igazán a motivátorok szolgálják. A higiénés tényezők a kielégítetlenséget és nem kielégíthetlenséget hangsúlyozza, ilyen a fizetés, a státusz, a biztonság, a munkafeltételek (munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői), a juttatások, munkahelyi politikák, interperszonális kapcsolatok (vezetővel, munkatársakkal való kapcsolat, kivívott státusz).

Herzberg elmélete cáfolja azt a korábbi felfogást, hogy a szükségletek valamennyi szintje képes motivációt kiváltani (Dobák & Antal, 2016):

- a megelégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya – a motivátorok esetében;
- a munkával való elégedetlenségnek nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya (higiénias tényezőknél).

A vállalati motivációs rendszerek tervezésénél érdemes a Herzberg-féle tényezőkre figyelni és felmérést végezni a dolgozók körében, hogy kit és mi motivál. Jó célt szolgálnak még a teljesítményértékelő beszélgetések az egyéni célok feltérképezésére és a motivált munkavégzés elérésére.

### **Motivációs folyamatelméletek**

A szakirodalmak a megerősítélmélet atyjának Skinner-t tekintik. Alapgondolata, hogy a magatartás környezeti hatások következménye. Miután nem is foglalkozik azzal, mi a magatartás indítéka, sokan nem is tekintik a szó klasszikus értelmében motivációelméletnek, hanem inkább tanulási elméletnek. Minthogy azonban igen erőteljes eszköz a magatartás szabályozásának elemzéséhez, megkerülhetetlen, hogy a motivációelméletek kapcsán is tárgyaljuk. A cselekvések befolyásolásától, szabályozásától függően beszélhetünk pozitív és negatív megerősítésről, de viselkedésmódosító hatása van a büntetésnek és a megszüntetésnek is.

2. táblázat. A motiváció folyamatelméletei

Skinner megerősítés elmélete (1953)	Edwin Locke célkitűzés elmélete (1968)	Stacey Adams méltányosság elmélete (1963)		Porter-Lawler integrált modell (1968)	Victor Wroom elvárásos elmélete (1964)
		Az egyén inputja	Az egyén outputja		
Pozitív megerősítés/Negatív megerősítés	Cél meghatározása	Erőfeszítés, kemény munka	Anyagi elismerés (fizetés, juttatások, bónusz)	Külső jutalom (fizetés, előléptetés, jutalék, fizetésemelés)	Az egyén erőfeszítése
A viselkedés formáit a környezet provokálja ki	Erőfeszítés mértéke	Lojalitás, Személyes áldozatok			Teljesítmény
A viselkedés irányítható, ha kontrolláljuk a következményeit	Aki többet akar, az többet is fog tenni a cél elérése érdekében	Alkalmazkodás, rugalmasság	Nem pénzbeli juttatások (elismerés, hírnév, felelősség, sikerélmény, dicséret, haladás élménye, munkahely biztonsága)	Belső jutalom (a teljesítmény érzése, a büszkeség, megelégedettség, a munka végrehajtásának érzése stb.)	Jutalom
Ha megerősítünk egy viselkedési formát, az ismétlődni fog		Készség			Személyes célok
		Bizalom			

*Forrás: Bakacsi (2015) saját szerkesztés*

*Skinner megerősítés elmélete* szerint a viselkedés, illetve a magatartás annak következményeitől függ. Alapjai:

- a viselkedés formáit a környezet provokálja ki;
- a viselkedés irányítható, ha kontrolláljuk a következményeit;
- ha megerősítünk egy viselkedési formát, az ismétlődni fog.

Skinner érvelése szerint, ha valamely viselkedést kellemes következmény követ, azt a kedvező következmény ismétlődése reményében ismétljük, így ennek a viselkedésnek megnő a gyakorisága, vagyis nagyobb valószínűséggel ismétlünk olyan magatartásokat, amelyeket pozitívan megerősítenek. A jutalmak akkor a leghatékonyabbak, ha közvetlenül követik a kívánt választ. Ugyanakkor a nem jutalmazott, vagy a büntetett viselkedést kisebb valószínűséggel fogjuk megismételni (Bakacsi, 2015).

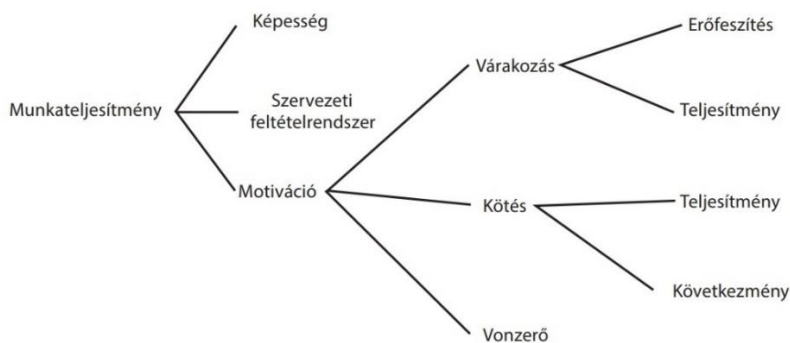
*Edwin Locke célkitűzés-elméletének* kiindulópontja gyökeresen más, mint a megerősítéselméleté. Már Herzberg is rámutatott, hogy a büntetés nem képes valódi motivációt teremteni, de a jutalmakkal kecsgető elcsábításról sem volt jobb véleménnyel. Mindkettőben közös, hogy világos az indítéka annak, aki a megerősítést végzi, de semmit sem mond a munkavállalónak az indítékairól. A célkitűzés-elmélet abból indul ki, hogy mit gondol, mit akar elérni maga a munkavállaló. A cél meghatározza számunkra, mit kell tennünk, mekkora erőfeszítést kell kifejtünk. Ez a megközelítés feltételezi, hogy meg is tesszük azt, amit szeretnénk. Következésképpen, aki többet akar, az többet is fog tenni a cél elérése érdekében, és ha pontosan tudja, hogy mit akar, akkor nagyobb erőbedobással próbálja majd elérni azt (Bakacsi, 2015).

*Stacey Adams (1963) méltányosság-elmélete* az egyéni észlelésen alapul, azaz nem tekinthető teljes mértékben objektívnek és mérhetőnek. Lényege, hogy az egyén folyamatosan mérlegel, összehasonlítja azt, hogy ő mekkora energiát fektetett egy adott feladat elvégzésébe, mekkorát a kollégák, és ezért ki milyen jutalomban, megbecsülésben részesült. Az egyén inputja lehet: erőfeszítés, lojalitás, kemény munka, készség, alkalmazkodás, rugalmasság, mások elfogadása, bizalom a főnökből és a kollégákban, kollégák támogatása, személyes áldozatok. Az egyén outputja lehet: anyagi elismerés (külső motivációs eszközök: fizetés, juttatások, bónusz), nem pénzbeli juttatások (belső motivációs eszközök: elismerés, hírnév, felelősség, sikerélmény dicséret, inger, a haladás élménye, a munkahely biztonsága) (Adams, 1963).

A bevezetésben már utaltunk rá, hogy két motivációs célrendszert kell vizsgálni: egyénét és szervezetét. Érdeemes figyelni arra, hogy a két hatás-következmény kapcsolatban közös a következmény. Például a szervezet munkabért fizet, az egyén pedig munkabért kap. Ami az egyiknek kívánatos cél, az a másiknak költség. A két érdekeltesség találkozási pontját tehát máshogy ítélik meg, és azt is megállapíthatjuk, hogy egyén és szervezet más-más hatás-következmény kapcsolatra koncentrálnak: a szervezet adott juttatásért (következmény) maximális

teljesítményt vár el, míg az egyén adott erőfeszítésért (viselkedés) maximális juttatást. Az elváráselmélet ennek a kettős elvárásrendszernek az erőterében keresi a választ az egyén motiválhatóságára.

A *Vroom elvárás-elmélet* (3. ábra) arra a feltevésre épül, hogy az egyének olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek: ez a motiváció racionális (behaviorista) megközelítése. Feltételezi továbbá, hogy az emberek előre megbecsülik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd ezek ismeretében választják ki a legkedvezőbb alternatívát. Dióhéjban motiváltságunk azon múlik, mennyire bíznak abban, hogy erőfeszítéseik megfelelő teljesítményhez vezetnek, mennyire bíznak abban, hogy ezért jutalmat kapnak, és mennyire vonzó számunkra a kilátásba helyezett jutalom (Bakacsi, 2015).



3. ábra. Vroom elvárás-elméletének logikai modellje

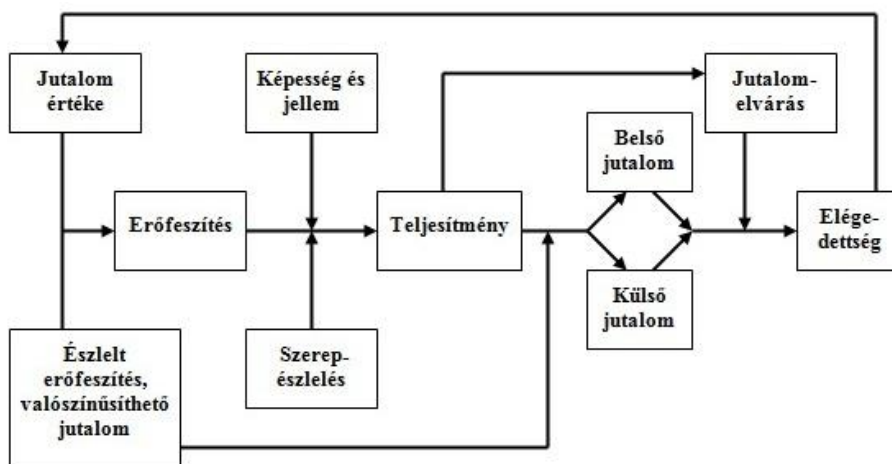
*Forrás: Bakacsi (2015)*

*Porter-Lawler motivációs integrált modellje* a belső és külső jutalommal elért eredményeket vizsgálja. A modell megpróbálja egy koncepcionális keretbe összefogni a tartalom- és a folyamatelméleti modelleket. Megtalálhatók benne Maslow magasabb rendű és alap szükségletei (jutalom), Herzberg higiénés és motivációs tényezői (jutalom), illetve McClelland elvei, amik a belső jutalomban érvényesülnek. A folyamatelméletek közül a méltányosság elmélete szintén jelen

van a 8. elembe (méltányosság érzése), mely szerint az emberek folyamatosan figyelik az egyenlőség érvényesülését a munkakörnyezetükben, és összehasonlítják a saját input (befektetett erő) és output (kapott jutalom) arányát a munkatársaik input-output arányaival. A többi folyamatmodell (mint például a célelmélet, ami a teljesítményt a cselekvési szándékból származtatja a célok minősége által), és a szociális tanuláselmélet (mely az emberben megtalálható utánzásra való hajlamot és annak hatásait vizsgálja) szintén felfedezhetők a Porter-Lawler modellben. Előnye, hogy a szervezeti magatartás tanulmányozásában alkalmazott valamennyi lényeges felfogást összefogja (Hegedűs-Gál, 2022). A megközelítés ábrázolása tartalmazza a képességet, jellemvonást, szerepészlelést (mennyire jól értette meg az egyén a feladatát). A motivációs kör elején az erőfeszítésre hatást gyakorol a potenciális jutalmazás értéke (valenciája) és az észlelt erőfeszítés – várható jutalom kapcsolat (elvárás).

A teljesítmény jutalmánál két típust különböztet meg (4. ábra):

- Belső jutalom – a teljesítmény érzése, büszkeség, megelégedettség, a munka végrehajtásának érzése stb.
- Külső jutalom – fizetés, előléptetés, jutalék, fizetésemelés.



4. ábra. Porter-Lawler motivációs integrált modellje  
 Forrás: Balogh, G. et al. (2005)

A feladatra fordított erőfeszítés függ a jutalmaktól, és attól a várakozástól, hogy ezek lesznek. A várakozás vagy az erőfeszítés nemcsak attól függ, hogy az egyén hogyan érzékeli a jutalmat, hanem az egyén képességeitől és a szerepfelfogásától is. Az egyén teljesítménye romolhat, ha olyat kérnek tőle, amit úgy érez nincsen összefüggésben a munkájával, képességeivel, tudásával. A munkával való megelégedettség befolyásolja a jutalmak érzékelt értékét, így „feedback” hatása van. A modell azt állítja, hogy a teljesítmény befolyásolja a megelégedettséget és nem fordítva. Az elégedettség a szükséglet kielégítésen alapszik. A szükséglet kielégítése több külső és belső jutalmon múlik, amelyek a teljesítménytől függenek. Az elégedettség vagy összefügg a jó teljesítménnyel vagy nem, ez csak egy attitűd, ami összefügghet a teljesítménnyel. A jó teljesítmény azonban, ha megfelelően jutalmazták valószínűleg elégedettséghez vezet. Az erőfeszítés és teljesítmény közötti kapcsolatot a menedzsmentnek erősítenie kell, megfelelő képzéssel, világos utasításokkal és erőforrások biztosításával. A teljesítmény és a jutalmak közötti összefüggés világos kell, hogy legyen. A pénz fontos motivátor lehet, de csak egy az adható külső jutalmak közül, és világos, igazságos módon kell kötődnie a teljesítményhez. Nem érdemes olyan jutalmat adni, amit a munkatársak nem értékelnek.

Két új irányzat szerint a pénznek egyáltalán nincs jelentősége a motiváció elérésében, ahogyan a Motiváció 3.0 elméletéről híres Dan Pink mondja, a megfejtés: “take the problem of money off the table” (SprintConsulting, 2023). A jutalmazás-büntetés elméletét erősíti az a hiedelem, mely szerint önmagunk és mások motiválására is a legjobb eszköz valamilyen kívülről jövő jutalom, például, a pénz. Daniel H. Pink azt állítja, hogy ez bizony hibás elgondolás, ugyanis a kimagasló teljesítmény és megelégedettség titka - mind a munkában, az iskolában, mind pedig a magánéletben - az a mélyen gyökerező emberi szükséglet, hogy mi irányítsuk a saját életünket, új dolgokat tanuljunk és alkossunk, jobbá tegyünk saját életünket és a világunkat. Az emberi motiváció 4 évtizeden át tartó tudományos

kutatásával a háta mögött, Pink feltárta, hogy a jutalmazás és büntetés rendszere miért alkalmatlan az emberek motiválására a XXI. században.

*Pink szerint a motivációnak 3 eleme van: az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság (Pink, 2010).*

1. önállóság – a vágy, hogy kezünkbe vegyük a saját sorsunk irányítását, tehát minél nagyobb fokú szabadságunk legyen annak meghatározásában, hogy milyen feladaton, mikor, hogyan és kivel dolgozunk;
2. szakmai igényesség – a belső késztetés, hogy valami számunkra fontos dologban egyre jobbak legyünk, annak mesterévé váljunk, melyhez elengedhetetlen, hogy képességeinket korlátlanul fejleszthetőnek gondoljuk és meglegyen bennünk a hajlandóság a komoly erőfeszítésre és az elszánt gyakorlásra; és
3. céltudatosság – a vágy, hogy amit csinálunk, azt valami nagyobb dolog szolgálatában tegyük, mivel láthatóan a profitmaximalizálás, bár igen erőteljes motiváció (...), nem ad elegendő lendületet sem a szervezeteknek, sem az egyéneknek." (Pink, 2010, p. 98).

A Motiváció 3.0 – Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletére is alapozva – megállapította, hogy az ember eredendően motivált és dolgozni akar, ha bizonyos feltételek teljesülnek: ilyen például az önállóság és a rugalmasság.

A Motiváció 3.0 egy másik forradalmi újítása a ROWE, azaz a Results Only Workplace. Amerikában egyre több cég kezd erre az útra lépni – az alkalmazottak folyamatos ellenőrzése, órablokkolás és jelenléti ívek helyett világosan megfogalmazott célokat kell elérni, de a dolgozók maguk szabják meg, mikor és hogyan érik el ezt (Pink, 2010).



5. ábra. Motiváció 3.0 három eleme  
*Forrás: Híres (2023)*

Ezenkívül *Gary Chapman és Paul White* is foglalkozott azzal a kérdéskörrel, hogy hogyan alakítható ki olyan munkahelyi légkör, amely a legjobb teljesítményre ösztönzi a munkatársakat, milyen szerepet játszik a személyre szabott elismerés a munkatársak motiválásában, és hogyan alkalmazható ez a gyakorlatban. Szerintük a megerősítés, az elismerés és a bátorítás nemcsak a kapcsolatokat teszi jobbá, de nagyban hozzájárul a szervezetek hatékonyabb működéséhez is (Chapman & White, 2013).

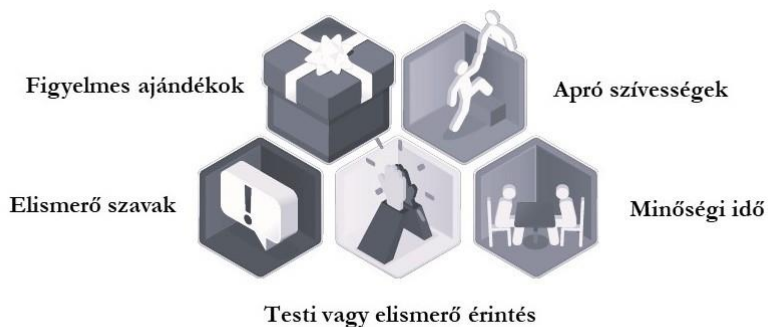
Az általuk kidolgozott 5 elismerés nyelv mankó lehet a vezetőknek. Alaptételként kezelik, hogy mindenkinek szüksége van elismerésre, azonban egyénenként eltérő annak kifejezőmódja (Csenge, 2019). Az öt nyelv, amit egy jó vezetőnek beszélnie kell: az elismerő szavak, a minőségi idő, az ajándékozás, a szívességek és a testi érintés.

Az *elismerő szavak* nem szorulnak magyarázatra, hiszen a jól teljesített feladatot természetesen dicséret követi, ennek csak az időzítésére kell figyelnie a jó vezetőnek, és arra, hogy valóban összekösse az eredményt az elismeréssel (Repka, 2022). Az elismerés lehet szóbeli, írásbeli dicséret, megerősítés, pozitív visszacsatolás. Nem csak és kizárólag az elvégzett munka minőségére

vonatkozhat, hanem adott szituációban tanúsított magatartására, ez egyre gyakoribban alkalmazott motivációs eszköz.

Azon egyéneket, akiknek a *minőségi idő* a szeretetnyelve, a vezetőjük osztatlan figyelemmel és idővel tudja megajándékozni, mint például négy szemközti beszélgetés, amikor a vezető csak a beosztottjára figyel, egy munkaebéd, ami alatt meghallgatja a beosztottja gondolatait, ötleteit vagy akár a kétségeit is. Itt elengedhetetlen a szemkontaktus, a kimondott szavakkal összhangban lévő testbeszéd, az érzések kinyilvánítása, és azok jogosságának elismerése – még akkor is, ha nem ért egyet a vezető a másik féllel – valamint az is, hogy semmi ne szakítsa félbe a minőségi beszélgetést (Csenge, 2019).

Az *apró szívességek* – mint az elismerés kifejezésének eszközei – lehetnek például adott élethelyzetben olyan eseti, átmeneti változtatások, amikkel segítik a dolgozót, többek között gyermekszületés esetén a home office lehetőség az apa számára, vagy bármilyen egyéb segítségnyújtás, mellyel levesz egy kis terhet az adott dolgozó válláról, ez sok esetben csökkenti a nyomást és gondterheltséget. A negyedik elismerés nyelv a *figyelmes ajándék*, bár ajándékozni munkahelyen csak úgy nem szokás, a vezető élhet azzal, hogy ajándékozhat elismerése jeléül a beosztottjainak egy-egy szabadnapot a keményen ledolgozott hét vagy számos túlóra után, meghívhatja egy kávéra, süteményre a büfében. Az utolsó a *testi vagy elismerő érintés* a munkahelyen talán első pillantásra furcsának tűnhet, de egy határozott kézfogás és vállveregetés gratuláció vagy köszönetképpen nagyon nagy hatással tud bírni. Honnan tudhatjuk, hogy a munkatárs a fizikai kontaktust elismerésnek tekinti-e? Figyeljük meg a viselkedését, a reakcióit, ugyanis azok az emberek, akik szinte gondolkodás nélkül bátorító érintéssel közelednek mások felé általában maguk is szívesen fogadják, akik pedig elhúzódnak, vagy majdnem megdermednek, ha valaki hozzájuk ér, biztos nem ezen a nyelven szeretnének elismeréshez jutni (Csenge, 2019).



6. ábra. Chapman & White: A munkahelyi elismerés 5 nyelve  
 Forrás: *Chapman & White (2019) alapján saját szerkesztés*

„Az elismerés és bátorítás kifejezésének többféle módja van. Az öt nyelv közül mindenki számára van egy, amelyet a legfontosabbnak érez. Az elismerés és a biztatás akkor a leghatékonyabb, ha azon a nyelven fejezzük ki, amelyik a másik fél számára a legfontosabb. A kevésbé fontos nyelven kifejezett elismerés általában nem éri el a célját.” (Chapman & White, 2019. p. 202).

A motiváció tehát a vonzerők, elvárások és célra vezetőségük eredője, azaz erő, amely az egyént céljai felé hajtja. A motivációs elméletek megismerése és az ideális modell integrálása, alkalmazása a vállalati kultúrába számos kihívást jelent a tulajdonosok, vezetők, munkatársak, steakholderek számára. A vállalati működési folyamatok megismerése, felismerése, tudatosítása, a szükséges változtatási igények kezelése és bevezetése gondosan megtervezett, előkészített, bevezetést kíván meg a vezetéstől.

### **Szervezeti siker**

„A sikertényezőik olyan körülmények (befolyásoló tényezőik), amelyek közvetlenül vagy közvetve elősegítik a sikeresség valamely kritérium szerinti alakulását, vagyis a sikertényezőik a sikeresség létrejöttének független változói.” (Görög, 2013, p. 31)

A szervezeti változások sikeres véghezviteléhez szükséges, de nem elégséges feltétel a vezetők kezdeményezőkézsége; a szervezet egészének olyan értékeket kell felkarolnia, amelyek a változást pozitív fejlődési folyamatnak tekintik. A változások nehezen képzelhetők el anélkül, hogy a szervezet tagjait, akik a változásban érintettek, ne vonják be a tervezésbe, megvalósításba, és visszamérésbe (Szűcs, 1995).

„A változó szervezeti struktúrák folytán szükségszerűen megváltoznak a vezetés feladatai is, melynek súlypontjai:

- célokat kitűzni,
- eredményeket mérni,
- munkafolyamatokat elhelyezni,
- olyan környezetet létrehozni, amelyben a folyamatok súrlódásmentesen mehetnek végbe,
- képzési programokat és know-how cseréket beindítani,
- döntési kompetenciákat a dolgozóknak továbbadni,
- javadalmazási (kompenzációs) rendszereket meghatározni.” (Szűcs, 2009, p. 52)

Az utolsó négy vezetési elv, illetve súlypont erősen kapcsolódik a motivációhoz. A szervezetet az motiválhatja, hogy az egyén tudásából profitáljon, hasznosítani tudja saját szervezeti sikerei érdekében és ezt az egyén számára is kielégítő juttatással tudja honorálni. A szervezet számtalan eszközzel tudja befolyásolni az egyén motivációját. Például:

- szakmai továbbképzések;
- céges rendezvények, utazások, szabadidős programok, kedvezmények;
- home office lehetősége rendszeres vagy eseti jelleggel;
- gyerekfelügyelet, céges óvoda;
- pozitív megerősítés, visszacsatolás és iránymutatás a kitűzött karrierút tekintetében;

- különböző díjak és apróbb „ajándékok” (pl. a hónap dolgozója, a hónap legsegítőkészebb, legkreatívabb, legviccesebb dolgozója, mely címeket plusz egy szabadnappal vagy ajándékutalvánnyal lehet jutalmazni);
- pénzbeli juttatás, fizetésemelés, ugyanakkor a pénz értéke és annak motivációs ereje vitatható, nagyban függ az egyén értékrendjétől, a motivációs tényezők arányos megoszlásától, igényeitől külön-külön vagy együttesen.
- olyan vezetői attitűd elősegítése, amely támogatja a munkatársak sikerélményekhez való juttatását, hosszú távú motivációjuk fenntartását.

Baranyai Attila, a Develor tanácsadója, aki a szervezeti hatékonyság témáját több mint 15 éve kutatja, azt állítja, a munkatársak sikere egyértelműen a vezetőkön múlik. „Az extra teljesítményhez extra lelkiállapot kell. A vezető dolga pedig az, hogy ezt a lelkiállapotot létrehozza.” (Baranyai, 2017).

## **ANYAG ÉS MÓDSZERTAN**

Kutatásunk szekunder adatelemzésre épül, amely magában foglalja a témakörben íródott hazai és nemzetközi szakirodalmak áttanulmányozását és rendszerezését. Az előző fejezetben már körül jártuk a motiváció fogalmát és jelentőségét a vállalatok életében. Megvizsgáltunk néhány motivációs eszközt, melyek napjainkban használatosak a gyakorlatban.

Minden, általunk vizsgált szakirodalom motivációs elméleteket, eszközöket taglal. A szakirodalmakban arról nem esett szó, hogy a vállalat tevékenysége és a munkakör hogyan befolyásolja a motiválhatóságot, a munkát többnyire egységes fogalomként kezelte. A szakirodalom áttekintése során a viszonylagos teljességre, minden lényeges ismeret összegyűjtésére törekedtünk, hogy el tudjuk helyezni kutatásunkat mind történeti perspektívában, mint pedig a jelenkori megközelítésmódok között.

Az elemzés során a korábban megfogalmazott klasszikus motivációs elméleteket, faktorokat vizsgálva értelmeztük az újszerű megközelítéseket is, ezek közti kapcsolatok, hatások értelmezését követően táblázatba szerkesztettük.

A kutatási téma feldolgozása során érintjük a legelterjedtebb motivációs elméleteket, melyekhez kapcsolódó szakirodalmi forrásokat áttekintve, értelmezve, azok lényegét kiemelve szisztematikusan összefoglaltuk. Számos személyes tapasztalaton keresztül mutatjuk be a különféle motivációs faktorok gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit.

Tehát egyrészt szekunder források felhasználásával, másrészt az egyik szerző saját projektjeinek vezetésén és primer vizsgálatain keresztül elemezzük a motivációt egyéni és szervezeti szinten, melyek elengedhetetlenek, jelenlétük és hasznosságuk visszatükrözik a szervezeti sikereket. A cikk egyik szerzője 2012-2023 közötti időszakban számos pénzügyi és szoftverfejlesztési projekteken dolgozott (folyamatmigráció, folyamatfejlesztés, riport automatizálás, digitális csatornák fejlesztés, mobilapplikáció fejlesztés, bankintegrációk, rendszerbevezetések, szervezetfejlesztés).

## **EREDMÉNYEK**

A motivációs eszközök használata azon vezetői kompetenciák egyik legfontosabb tényezője, amely nélkül nem építhető stabil alapokra a szervezeti magatartás számos más összetevője sem. Ilyenek például a csoporton belüli hatékony együttműködés, szervezeti kommunikáció, hatékony vezetés és konfliktuskezelés, változásokhoz való alkalmazkodóképesség stb.

Véleményünk szerint a motiváció jelenléte a szervezeti kultúra szintjén, a magasabb vezetői szinteken alkalmazott szemléletmód nagyobb valószínűséggel vezet az egyén és a szervezet eredményességéhez. Egy vezető és egy csapat sikere attól is függ, hogy az adott vállalat milyen fokú motivációs faktorokat tud sikeresen alkalmazni, illetve a szervezet agilis transzformációja következtében változott-e az attitűd a kollégák és a vezetőség körében. Azokban a szervezetekben, ahol törekednek a motivációs eszközök alkalmazására, fejlesztésére, figyelembe veszik a dolgozói visszajelzéseket, olyan munkakultúra alakul ki, ahol a vezető-beosztott viszony stabil bizalomra, hatékony

problémakezelésre rendezkedik be, ezáltal az elakadásokat könnyebben el tudják háritani, a csapat együttműködését könnyebb megteremteni. A vezetői kompetenciák fontossága egyre nagyobb hangsúlyt kap a szakmai rátermettség mellett. Ez olyan extratudás birtoklását jelenti, mellyel a vezető sikerre tudja vinni a kitűzött célokat, kellőképpen tud motiválni, bizalmat szavaznak neki. Az egyén motivációjának növelése vagy fenntartása érdekében az alábbi tényezőket soroljuk fel és emeljük ki (3. táblázat):

4. táblázat. Az egyén és szervezet szempontjából motivációs tényezők

Motivációs tényezők	Egyén szempontjából	Szervezet szempontjából
<b>Higiénés tényezők</b>	Magától értetődő igények és elvárások, ezek megléte nem vezet elégedettséghez, a munka alapfeltételei.	Ezek biztosítása nélkül aligha lenne képes egy munkavállalót leszerződtetni, a szervezet szempontjából is magától értetődő, hogy ezeket biztosítani kell.
<b>Munkateljesítmény utáni siker és elismerés</b>	A munkavállalónak a hosszútávú elköteleződés és motiváció fenntartása érdekében szüksége van az elismerésre, munkateljesítményének értékelésére, folyamatos visszajelzésre, ezek hiányában könnyen frusztrálttá válhat, érdeklődése, szorgalma, kitartása csökkenhet.	A szervezetnek biztosítania kell a lehetőséget, hogy a vezető és munkavállaló a célok kitűzésére, teljesítmény értékelésére, egyéni fejlesztésre, további iránymutatásra időt szánjon rendszeres időközönként, éreztesse az egyénnel, hogy értékes erőforrást jelent a szervezet számára, ha nehézségei vannak, fejlődési utat mutasson.
<b>Teljesítmény után előmeneteli lehetőség és felelősségvállalás</b>	Az elvárt teljesítmény hosszútávon történő fenntartása előléptetéshez, újabb felelősségi körök iránti vágyhoz vezet, magasabb anyagi juttatással együtt.	A szervezet nem hagyhatja figyelmen kívül az elkötelezett és motivált egyént hosszú távon, mivel az könnyen elveszítheti a hajtóerejét és új álláslehetőség után nézhet, ahol a vágyott előrelépést megkapja, előrelépés nélkül kaphat magasabb fizetést cégváltáskor egy dolgozó, a megszerzett tudást és tapasztalatot viszi tovább.
<b>Személyes és szakmai tanulási, fejlődési lehetőségek</b>	Sok esetben előfeltétele az előmenetelnek valamilyen plusz tudás megszerzése vagy a meglévő tudás elmélyítése, kiszélesítése, amire az egyénnek az esetek többségében van belső indíttatása is.	Míg az egyénnek van igénye fejlődni szakmailag és egyénileg, addig a szervezetnek meg kell találnia a módját, hogy ezt az igényt ki tudja elégíteni. A jövőben a tudásból a szervezet profitálhat, kompetens munkavállalókat tudhat magáénak.
<b>Pénz</b>	Akkor lehet a legnagyobb súlya, és a pénz igénye akkor erősödhet fel, ha semmilyen más tényező nem elégíti	A szervezetnek kalkulálnia kell azzal, hogy hosszú távon bérfejlesztéssel, bérkiegészítéssel, extra juttatásokkal tud

	ki a munkavállaló belső motivációját, vagy épp ellenkezőleg, minden igénye kielégül, és más motivációs tényezőt nem tud felhozni, csak a pénzt. Sokszor a kiégésnél tapasztalható ez a jelenség.	hozzájárulni az egyén motiváltságához, a többi motivációs tényező biztosítása mellett.
<b>Szeretetnyelvek</b>	Nemcsak a munkahelyen, de más életterületen is kiemelkedő fontossággal bír, hiszen mindenkinek szüksége van elismerésre, azonban egyénenként eltérő annak kifejezőmódja.	A különböző szervezetek vezetőinek tisztában kell lenniük azzal, milyen szerepet játszik a személyre szabott elismerés a munkatársak motiválásában, és hogyan alkalmazható ez a gyakorlatban. A megerősítés, az elismerés és a bátorítás nemcsak a kapcsolatokat teszi jobbá, de nagyban hozzájárul a szervezetek hatékonyabb működéséhez is.

*Forrás: Saját szerkesztés*

Véleményünk szerint minden tényező valamilyen mértékű megléte hozzájárul a kölcsönös motiváltság biztosításához, fenntartásához. Minden szervezet más és más, ezért nem lehet általánosítani, de mégis számos fejlett szervezet úgy gondolja, hogy a *higiénés tényezők* biztosításával már kellő elégedettséget és motivációt válthat ki az egyénből. Ez azonban nem megfelelő szemlélet, és számos szervezetnél szerencsére kezd megdőlni, de bizonyos vezetői szinteken még nem elég elterjedt, hogy ezen túlmenően foglalkozzanak az egyén motivációjának elemzésével, szükségleteivel, fejlődésével.

Amennyiben az egyén nem kap *visszajelzést és elismerést a munkateljesítménye kapcsán*, jobb esetben hangot ad ennek közvetlen vezetőjénél, rosszabb esetben pedig elkezd más dolgokkal foglalkozni, amelyek sikerélményt nyújtanak számára, netán más terület felé orientálódik, vagy elkezd más állás után nézni.

Amennyiben megkapja a megfelelő visszajelzést a munkájáról, évekig biztosítják arról, hogy elégedettek a munkájával, azonban nem adnak *lehetőséget előre lépésre, tágítani a feladatkörét, felelősségét*, könnyen elveszítheti a jövőképét a szervezetnél, és ugyanazok az események bekövetkezhetnek, amelyeket a visszajelzés hiányában is említettünk. Tehát, ha megkapja a felelősségteljesebb munkakört, de ezzel nem jár plusz anyagi juttatás, ebből az következhet, hogy egy idő után nem érzi, hogy

a teljesítménye, a felelőssége arányos lenne a juttatásával. A juttatás kibővítése egy plusz felelősségi kör esetében nem mindig a havi rendszeres bér megemelését jelenti.

A *személyes és szakmai tanulási, fejlődési lehetőségek* minden területen fontosak, de a bankszektorban különösen nagy hangsúlyt kap, ugyanis rengeteg olyan szakterület van, ahol speciális tudásra van igény, pár évente mindenki ki tudna tanulni egy teljesen új munkakört. Az egyén elsősorban a saját szakterületén szükséges tudást szeretné bővíteni, amennyiben egy folyamatos változásokkal, fejlesztésekkel szembenéző ágazatról van szó, joggal érezhetik úgy, hogy amennyiben nem képzik magukat, nem kapnak képzést, fejlődési lehetőséget a szervezettől, lemaradnak, nem tudják tartani a lépést. Így a tanulási, fejlődési igény kölcsönös, a szervezet is elvárja az egyéntől, és az egyén is elvárja a szervezettől ennek a lehetőségnek a biztosítását, mely iránt nagyon fontos, és egészséges, hogy belső indíttatása is legyen a munkavállalóknak.

A *pénz* értéke és annak motivációs ereje vitatható, nagyban függ az egyén értékrendjétől, a motivációs tényezők arányos megosztásától, igényeitől külön-külön vagy együttesen. Az időnként biztosított fizetésemelés jól kiszámítható jövedelemnövekedést jelent, sokan megelégednek azzal, hogy ezzel számolni tudnak. Ugyanakkor a cég és munkavállalók teljesítményétől függő évi egyszeri vagy kétszeri plusz pénzbeli juttatás hatásosabb, ugyanis az egyénben nagyobb elégedettséget vált ki, mert egy nagyobb összeg kézhezvételekor a számára fontos egyéb szükségleteit tudja kielégíteni (például egy vágyott autó árát kipótolni, befizetni egy utazást távolabb desztinációra, netán egy lakásfelújítási projekt).

### **Motivációs eszközök**

A motivációs eszközök nagyon színesek lehetnek. Kiemelt jelentőséggel bír a stratégiában kitűzött motivációs faktorok alkalmazása, egyéni és szervezeti szintű jövőkép alkotása, féléves-éves célkitűzések, amelyeket a csapat/vállalat tagjainak is érteniük kell, hogy tisztán lássák, mit várnak el tőlük és a közös célok

megvalósítása érdekében hatékonyan tudjanak együttműködni a szervezeten belül és kívüli érintettekkel. A szervezeti sikereket a csapattagok kitartása, elköteleződése és motivációja jelentős mértékben befolyásolja. Véleményünk szerint vezetőként fontos odafigyelni a különböző személyiség típusokra, felismerni, hogy a csapattagok különbözően tudnak reagálni ugyanarra az élethelyzetre, munkahelyi nyomásra, stresszre. Ezért mindenkinél más-más eszközt kell kiválasztani a motiváció fenntartására. Az anyagi jellegű motiváció bizonyítottan csak rövidtávon hatékony, meg kell találni az adott projektben dolgozó egyén személyes motivációs tényezőit is, ilyenek lehetnek például a magasabb fokú önállóság, szakmai továbbképzés, fejlődés lehetősége, személyes kihívást jelentő feladatok, önmegvalósítás, kiteljesedés, szóbeli és/vagy írásbeli elismerések, előléptetés, megbecsülés, egyéni élethelyzet és egyéni szükségletek figyelembevétele stb.

### *Csapatépítés*

A vezetőség felelőssége, hogy összetartó, nehezebb helyzetekben is jól együttműködő csapat álljon rendelkezésre. Ez leginkább a magas szintű bizalom kiépítésével, nyílt, egyenes kommunikációval, konstruktív jellegű véleménynyilvánítással érhető el. Szükségesek az egymás megismerésére irányuló csapatépítő programok, de egy projekt munka kapcsán a célok teljesítése, megfelelő döntéshozatal és mindvégig a csapat hatékony vezetése a fő szempontok, melyekhez nagymértékben hozzájárul egy jól működő csapatdinamika.

### *Kommunikáció – Bizalomépítés*

Egy vezető munkája során számtalan helyzetet tud megoldani a megfelelő kommunikációs stílus és csatorna helyes megválasztásával. Mivel igen sokirányú a kommunikáció (csapattagok felé, ügyfelek, partnerek felé, felsővezetőség, szponzor felé) a folyamatos kielégítő tájékoztatás elengedhetetlen. Egy csapat és

egy szervezet sikerét a kommunikáció hatékonysága is befolyásolja. A jó kommunikáció része az aktív hallgatás is, az odafigyelés, amely elősegíti a kölcsönös bizalom kiépítését, és a tovább haladáshoz szükséges információk megszerzését. A vezetőknek minden szinten, mindenkivel meg kell tudni értetni magukat, szakértelmükkel, emberséges hozzáállásukkal bizalmat kelteni a környezetükben. Fontosnak tartjuk hozzátenni, hogy egy-egy nemzetközi projekten különböző személyiségjegyekkel rendelkező emberek dolgoznak. Figyelembe véve a munkahelyek nemzetköziségét, úgy kell megterveznünk a kommunikációt, hogy az ne egysíkú, ne egyirányú legyen. Ha igazán sokszínűvé és érdekessé akarjuk tenni a kommunikációt, a vezetőknek ehhez szüksége lesz személyre és helyzetre szabott vezetői kommunikációs eszköztárra, ennek pedig az egyik legérzékenyebb területe a vezetői visszajelzések adása. A kommunikációs csatorna és stílus megválasztásánál, főként nemzetközi szervezeteknél, fontos ismerni a különböző kultúrák verbális sémáit. Egy szubkultúrából származó személy tökéletesen képes magát kifejezni a szűkebb közegében, környezetében, csoportjában, de kudarcba fulladhatnak üzenetei, amikor egy másik kultúrához tartozó személlyel beszél.

### *Döntéshozatal*

Egy szervezetben és minden csapatban számtalan döntési pont van, amikor is a vezető felelőssége, hogy a helyzet alapos elemzése után, a csúszás vagy a károk minimalizálását szem előtt tartva, mindenkinek számára elfogadható javaslatot tudjon tenni. Sosem szabad elhamarkodottan dönteni, első lépésként fel kell deríteni és tisztázni kell a problémát, több megoldási javaslatot szükséges kidolgozni és a legműködőképesebb megoldást kell kiválasztani.

Célszerű leszűkíteni és kijelölni azt a két-három lehetőséget, melyről dönteni kell, a szakmai munkacsoportok ki tudják dolgozni a lehetséges forgatókönyvet, mely segítségével meg lehet hozni a legjobb döntést. Ezt megfelelően kell kommunikálni az érintettekkel, anélkül, hogy a bizalom és az elköteleződés a

projektcél felé csorbuljon. A projekt végén, amikor a tapasztalatok megosztására kerül sor, a tanulságok levonásánál látszódik, hogy jól működött-e a döntéshozatal, netán hasonló esetben máshogy kell-e majd eljárni a jövőben.

### *Konfliktuskezelés – Tárgyalás*

A jó tárgyalás alapja az aktív hallgatás, kölcsönös odafigyelés, tiszta, egyenes kommunikáció, és a win-win végeredmény szem előtt tartása. Az igények pontos megértése nélkül nehéz felmérni a másik fél érdekeltségét. A tárgyalás a csapatmunka és a vállalati mindennapok szerves része. Ebből adódóan következik, hogy minden megbeszélés során még a csapattagok, netán szervezeti egységek között is vannak nézeteltérések, érdekellentétek, konfliktusok, amelyek során minden esetben a vezetőnek együttműködő hozzáállást kell elősegítenie, a higgadt kommunikáció, konstruktív véleménynyilvánítás, kompromisszumkeresés, bizalomépítés eszközeinek segítségével, hogy a szervezeti célok és siker továbbra is tartható legyen.

### *Politikai és kulturális tudatosság*

Nemzetközi vállalatok országokat és kultúrákat átívelő munkaközösségek és projektek esetében rendkívül tudatosan kell megtervezni a kommunikációt, a projekt tervezési fázisában oda kell figyelni a kulturális különbségekre, politikai akadályokra. Ezek megértése és a kezelésükre való felkészülés csökkenti a későbbi konfliktusok kialakulását.

### *Alternatív motivációs eszközök*

Egyre több szervezet vezet be valamilyen nem megszokott juttatást, eseményt, közösségépítő programot. Az általános és csapatépítő tréningek helyett egyéni coachingot biztosítanak, ezáltal sokkal értékesebbnek érezheti magát az egyén, ráadásul van lehetősége szakemberrel dolgozni a céljain, gyengeségein. Gyakoriak a plusz szabadnapok adása évi 2-4 alkalommal, amit például jótékonykodásra vagy

valamilyen, az egyén számára fontos ügyre fordíthat. A családi hangulat megteremtése is népszerű, sok vállalat szervez évente több alkalommal családi napokat, közös kirándulásokat, tematikus ünnepeket, társasjátékesteket, sör- és borkostolókat, workshopokat. Az egyéni jólétre is szentel figyelmet számos szervezet, ilyen lehetőségek a magánegészségügyi biztosítás, irodai masszázs, home office lehetőség. További alternatív motivációs eszközök a céges reggelik - például heti 1-2 alkalommal egészséges reggeli - mely közösségépítő, kollaboráció növelő esemény lehet. Számos cégnél adnak lehetőséget arra, hogy a munkaidő 20%-át a kollégák arra fordíthatják, hogy az általuk választott projekten dolgozzanak, ezáltal lánggra lobban a kreativitás és nagyszerű ötletek, kezdeményezések születnek, hasonlóan egyes szoftverfejlesztő cégeknél, ahol évente szerveznek úgynevezett Hackaton-t, egy 24-72 órás versenyt, amikor az alkalmazottak bármilyen projekten dolgozhatnak, amin csak szeretnének, ilyenkor az idő csakis az innovációé, a kreativitásé, bármilyen ötletet, termékjavaslatot, feljavított belső folyamatot megcélözva. Egy-egy jól kidolgozott ötlet a cég javára is válhat.

Igen népszerűek, főként multinacionális vállalatoknál, az egészségélményre törekvő szórakoztató kezdeményezések, mint például az irodai pizsama party, kutyás nap az irodában, tematikus előadások, kulturális programok, színház- és moziestek.

A fentiekben felsorolt tevékenységeknek vannak költség-, idő-, illetve egyéb erőforrásbeli vonzatai. Mint minden más feladatot, a kommunikációval kapcsolatos elvárásokat, igényeket előre meg kell tervezni és a megvalósítási ütemtervbe illeszteni, akár csak a pénzügyi- valamint a humán erőforrás terveket (Kovács, 2006).

### *Tudásmenedzsment*

Egyre gyakoribb jelenség az, hogy a vállalatok felismerik ennek jelentőségét, és rendszerszinten tudják alkalmazni saját dolgozóik kompetenciafejlesztése érdekében, mindkét fél számára előnyös helyzeteket teremtve. Az elmúlt

évtizedekben felgyorsult technológiai fejlődés (különösen a vezető technológiákkal foglalkozó szervezetek esetében) szinte megköveteli a gyors információáramlást, fejlesztési tevékenységek stratégiai jellegként való kezelését, és hogy az alkalmazottaik időben elsajátítsák a szükséges versenyképes tudást.

„Egy-egy új technológia vagy innováció megjelenése már más tudást kívánhat, a K+F tevékenységben résztvevő csoportokban más szakemberekre lesz szükség, az új tudás megszerzése más módszereket igényelhet. (...) Az ilyen jellegű feladatok, projektek mindig egyediek, hiszen különböző menedzsment módszereket kell alkalmazni.” (Pekk & Hány, 2021, p. 165).

### **Gyakori motivációs problémák**

A legismertebbnek tartott motivációs tényezők után ki szeretnénk térni a lehetséges problémákra is, melyek akadályozhatják a megfelelő vagy elvárt motiváció kialakulását:

- A munkahely, a pozíció bizonytalansága, elbocsátások: normális körülmények között ez a motiváció természetes elvesztéséhez vezet, ha az ember folyamatos bizonytalanságot érez, a legutóbbi járványügyi és gazdasági helyzetben ez úgy érezzük megfordult, a dolgozók sokkal motiváltabbak és várják az új feladatokat, annak érdekében, hogy megtarthassák a munkahelyüket, elkerülve az elbocsátást.
- Hiányzó vagy elveszett bizalom és elkötelezettség érzése: amennyiben nincs kölcsönös bizalom az egyén és a szervezet/vezető között, könnyen elveszthetjük a motivációt, ahogyan egy korábbi példában említettük, hiszen az egyén természeténél fogva vágyik arra, hogy megbízzanak benne és abban, hogy a rá bízott feladatokat teljesíteni tudja, kötelezettségeinek eleget tesz, és ezt kiérdemelte.
- Kompetens vezető hiánya, aki ellenőrizhetné a teljesítményt: amennyiben a vezető nem tud időt és odafigyelést szánni a munkateljesítmény ellenőrzésére,

javítására, az egyén teljesítménye csökkenhet, nem feltétlenül szándékosan, hanem a kontroll és ösztönzés hiánya miatt.

- A munkaerő elvárásainak változása, eltérő igények: például amikor egy nő még nem vállal családot mert karriert épít, sokkal több energiát tud a munkateljesítményére fordítani, számtalan motivációs tényező együttes jelenléte hajtja előre, azonban gyerekvállalás után a prioritások átrendeződnek és a rugalmas munkaidő, biztonság, stabilitás, alkalmanként vagy szükség szerinti home office lehetősége lehetnek azok a faktorok, melyek az ő motivációját a továbbiakban fenntartják.
- A higiénés faktorokat gyakran használják motivátorként: a szervezet nem foglalkozik a környezettel, a higiénés faktorok fejlesztésével, azt feltételezik, hogy az egyén önmagában már azzal elégedett kell, hogy legyen, hogy van munkája, és ettől produktív is.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

Egy szervezet legnagyobb értékét és erőforrását a munkatársak jelentik, ezért a „jó” szervezetek meggondolják, hogyan lehetne maximalizálni a dolgozók hatékony munkavégzését, tudásbővítését, befektetésük megtérülését. A csúcsra olyan vezetők jutnak el, akik képesek hatékonyan befolyásolni és motiválni másokat. A hatékony vezetők képesek célirányos cselekvésre ösztönözni a munkatársaikat, pontosan megértik mi ösztönzi őket. Odafigyelnek rájuk, megismerik belső indíttatásaikat, igényeiket. Hatékony motivációs rendszerrel a vezetők sokkal valószínűbb, hogy megtartják a legtehetségesebb munkavállalóikat. A vezetőknek minél jobban sikerül megtartani a munkavállalókat, elkötelezetté és motiválttá tenni őket, a cég annál sikeresebb lesz. A motiváció és a „people management” a különböző könyvekben és publikációkban egyszerű feladatának tűnik, de a gyakorlatban ez nagyobb kihívást jelent. A motiváció az a folyamat, amely elindítja, irányítja és fenntartja a célorientált viselkedést és teljesítményt. Ez az emberi cselekedetek

mozgatórugója. A jó vezető tulajdonságai közé tartozik az a képesség, hogy másokkal dolgozzon, a munkatársakat egyénenként kezelje, a személyes fejlődésüket nyomon kövesse, és velük együtt tervezze meg. Az egyéni motivációjukat ismernie kell ahhoz, hogy mindig mozgásban, folyamatos fejlődésben tartsa őket. Ennek megvalósításához mini projekteknél kell gondolkodnia minden egyénnel szemben. Nem hanyagolhatja el a folyamatos visszajelzések adását, a rendszeres értékelő megbeszéléseket. A negatív visszajelzésre is szükség lehet. Ha hibát észlel, meg kell vizsgálnia mi okozta, egyéni vagy szervezeti mulasztás, véletlen hiba, és ennek megfelelően kell kezelni. A pozitív visszacsatolás nagyon jól hat az egyéni erőfeszítésekre, sosem szabad elmulasztani megköszönni a dolgozók áldozatkészségét. Az alkalmazottakkal tisztességesen és igazságosan kell bánni, az őket ért sérelmeket és akadályokat azonnal és etikusan kell kezelni.

Összegezve kutatási munkánkat, a fentiek alapján a *10 legfontosabb motivációs eszköz* napjaikban a következők:

1. Versenyképes (időben megérkező) fizetés.
2. Teljesítményalapú bónuszrendszer reális célkitűzésekkel.
3. Egyénre szabott (választható) béren kívüli juttatások.
4. Kiszámítható előrelépési lehetőség, új feladatkörök.
5. Jó munkahelyi csapat, pszichológiai biztonság.
6. Céges rendezvények (családi nap, karácsonyi vacsora, kirándulások.)
7. Rendszeres vezetői visszajelzés a munkáról (siker esetén dicséret, ellenkező esetben személyes fejlődési terv).
8. Rugalmas munkaidő, a részleges távmunka lehetősége, munka-magánélet egyensúly.
9. Igényes iroda, a legújabb vagy gyors számítógépek.
10. Szervezeti célok ismerete, velük való azonosulás.

Kiemeljük, hogy az általunk legfontosabbnak vélt motivációs eszközök nem fontossági sorrendben kerültek rangsorolva, ezek a kutatómunka

eredményképpen levont következtetések alapján összeállított lista. A pénzbeli juttatások, mint motivációs eszközök nem minden esetben működnek. Az incentiv jutalom hatása ideiglenes, csak akkor működik, ha folyamatosan adják. Ha a pénzjutalom limitált mennyiségben elérhető, vagy teljesítmény alapon valaki többet, valaki kevesebbet kap, az versenyhelyzetet teremt a munkatársak között, ami megöli a vállalat szempontjából hasznos kooperációt, együttműködést. Ha a bónuszok fizetésbeli egyenlőtlenséget teremtenek, az tovább növeli az irigységet és elégedetlenséget, az eredményesség rovására megy, magasabb fluktuációhoz vezethet.

Egyértelműsíthető, hogy a kommunikáció, bizalomépítés, konfliktuskezelés és motiválás fontossága egy vezető elengedhetetlen képességeivé váltak. Egy vezető munkája során számtalan helyzetet tud megoldani hatékonyan a megfelelő kommunikációs stílus és csatorna helyes megválasztásával, főként nemzetközi vállalatoknál, virtuális csapatoknál fontos ismerni egyes kultúrák verbális sémáit, a kulturális különbségekből fakadó egyéni igényeket, érzékeny pontokat.

Szintén elengedhetetlen feltétele a kommunikáció a tudásmegosztás szempontjából együttműködő egyéneknek, csoportoknak.

„A kommunikáció segít a kölcsönös megértésben, mások problémás helyzeteinek könnyebb megoldásában. A számítógépes rendszerek ... nem helyettesítik a közvetlen beszélgetést. ... a fejekben lakozó tudás hozzáférhetőségét a tagok közötti kétirányú kommunikáció biztosítja. Ahhoz, hogy kicseréljék gondolataikat és érzéseiket, interakcióba kell lépniük egymással. A közvetlen, nyílt kommunikáció lehetővé teszi az információ, valamint a tudás megosztását, ami hozzájárulhat a kapcsolatok további javításához. Ezen kívül a kommunikáció egyik fontos eszköze a befolyásolásnak, valamint a tacit tudás megosztásának, a feladatok hatékony végrehajtásának is nélkülözhetetlen feltétele.” (Fenyvesi et al., 2013, p. 41)

Véleményünk szerint napjainkban már nem működőképes az a vezetési módszer, mely beskatulyazza a motivációt aszerint a nézet szerint, hogy a munkáért fizetés

jár, és ezen túl nem lát a vállalat vezetése. Ennél jóval nagyobb mértékű rugalmasság szükséges, ugyanis a szervezetek folyamatosan változnak, bővülnek, az emberi tényezők fontosabbak, mint valaha, a projektek színesek, változatosak, hektikusak. Az agilis módszertanból számtalan elemet kiemelve lehet elősegíteni a feladatmegoldást és egyszerűsíteni a folyamatokat. Amennyiben képesek vagyunk különböző módszertanokból kiragadni azokat a leghasznosabb eszközöket, melyeket a saját szakterületünkre vetítve hatékonyan tudunk alkalmazni, úgynevezett hibrid módon, nagymértékben hozzásegít bennünket, mint vezetőt az egyéni és csapatsikerek megvalósulásához és a csapattagok bizalmának, elköteleződésének elnyeréséhez.

A szervezetek maguk is többféle környezeti változással szembesülnek, melyekhez alkalmazkodniuk kell. Egyre több szervezet kezdeményez agilis transzformációt abban bízva, hogy ez a munkakörnyezet és munkamorál hozzájárul a hatékonyság növeléséhez. Az agilis szemlélet szervezeti szintű kiterjesztése a gyors alkalmazkodást célozza, ugyanis a szervezeti agilitás az a képesség, mellyel a szervezet képes stratégiai irányait adaptálni a környezethez (Csedő & Zavarkó, 2019).

A lehetséges motivációs eszközök kiválasztásáról és azok alkalmazásának mikéntjéről a szervezeti kultúra jellege, az emberi erőforrások, a folyamatok tulajdonságai, a vállalat célja szerint születhet döntés számos tényező figyelembevételével. Ilyen például a belső szervezeti környezet, az erőforrások, a feladatok jellege, az egyének személyes érdeklődése, irányultsága, a stratégiai célok megértése és azokkal való azonosulás, az egyéni célorientáltság, a mikromenedzsment szükségessége, a projekt- vagy nem projektalapú működés, a szervezeti hierarchia, illetve a transzparencia. A transzparencia, a dolgok láthatóvá tétele nagymértékben támogatja az elköteleződést, a vezetést, a többirányú kommunikációt. A döntéshozatali folyamatok ismerete megalapozza a célorientáltságot és a sikereket. A szervezeti kultúra és a vezetési stílus (értékrend) átalakítása természetesen hosszabb időt igényel.

Megjegyezzük, hogy a szervezeti projektek sikerre viteléhez a megfelelő motivációs eszközök és vezetési technikák alkalmazásán túl számos más tényező is szükséges, különösen az emberi tényezők területén, erre szakosodott a ma már nagy hangsúlyt kapott emberi erőforrás menedzsment, gazdaság- és munkapszichológia tudományága, ezek tárgyalása azonban a jelen publikációnak nem célja.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Adams, J. S., 1963. Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
2. Bakacsi, Gy., 2010. *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó.
3. Bakacsi, Gy., 2015. *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó.
4. Balogh G. (et al.), 2005. *HR – Emberi erőforrás – menedzsment felsőfokon*. Menedzsment Kiadó, Budapest.
5. Baranyai, A., 2017. Szenvedély nélkül nincsen munkahelyi siker? [online] Elérhető: [https://hvg.hu/brandchannel/HVG\\_konferencia\\_20170202\\_szenvedely\\_nelkul\\_nincsen\\_munkahelyi\\_siker](https://hvg.hu/brandchannel/HVG_konferencia_20170202_szenvedely_nelkul_nincsen_munkahelyi_siker) (2023.10.13)
6. Chapman, G. & White, P., 2013. *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Harmat Kiadó.
7. Chapman, G. & White, P., 2019. *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Harmat Kiadó.
8. Csedő, Z. & Zavarkó, M., 2019. *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544104>
9. Csenge, V., 2019. A munkahelyi elismerés 5 nyelve. Legacy: A szervezetfejlesztés és mi. [online] Elérhető: [https://legacykft.blog.hu/2019/03/08/a\\_munkahelyi\\_elismeres\\_5\\_nyelve](https://legacykft.blog.hu/2019/03/08/a_munkahelyi_elismeres_5_nyelve) (2023.10.12)
10. Dobák, M. & Antal, Zs., 2016. *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó.
11. Farkas, F., Balogh, G. & Rideg, A., 2015. *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
12. Görög, M., 2013. *Projektvezetés a szervezetekben*. Panem Könyvek.
13. Hegedűs-Gál, Cs., 2022. *Motivációs elméletek és alkalmazásuk az emberi erőforrás menedzsmentben*. [online] Elérhető: <https://www.palyaorimotivatio.hu/news/motivacios-elmeletek-es-alkalmazasuk-az-emberi-eroforras-menedzsmentben/> (2023.04.23.)

14. Híres, N., 2023. *Mi a motiváció? Motivációs eszközök és a motiváció 3.0.* [online] Elérhető: <https://norberthires.com/motivacio/> (2023.10.13)
15. Hofmeister-Tóth, Á., 2018. *A fogyasztói magatartás alapjai.* Akadémiai Kiadó.
16. Kovács, K., 2006. *Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban.* Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest. [online] Elérhető: <https://drive.google.com/file/d/1a8KANO9JGmfRZlgrRsa2v4zV2Pr-dlC8/view> (2023.03.10.)
17. KÜRT, 2019. *Szerepek az agilis szervezetben – HR.* Kürt Akadémia. [online] Elérhető: <https://kurtakademia.hu/blog/szerepek-az-agilis-szervezetben-hr/> (2023.03.10.)
18. Pekk, L. & Hány, A., 2021. A Tudásmenedzsment szerepe a technológiai kompetenciák menedzselése során. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok.* 2021(2), 140-169. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.07>
19. Pink, D. H., 2010. *Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp.* HVG Könyvek Kiadó.
20. Repka, Á., 2022. Az 5 munkahelyi szeretetnyelv, amivel megbecsülik a dolgozót. HVG *Pszichológia Magazin.* [online] Elérhető: [https://hvg.hu/pszichologiamagazin/20220925\\_Az\\_5\\_munkahelyi\\_szeretetyelv\\_amivel\\_megbecsulik\\_a\\_dolgozot](https://hvg.hu/pszichologiamagazin/20220925_Az_5_munkahelyi_szeretetyelv_amivel_megbecsulik_a_dolgozot) (2023.10.12)
21. SprintConsulting, 2023. A motiváció 3.0-ról. [online] Elérhető: <https://www.sprintconsulting.hu/sprint-blog/a-motivacio-3-0-rol/> (2023.10.12)
22. Szűcs, P., 2009. Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban *Vezetéstudomány*, 40(7-8). 49-55.
23. Szűcs, P., 1995. Vállalati szervezeti változások: lehetőségeink és korlátaink. *Marketing & Management*, 29(4). 64-68. [online] Elérhető: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/2415> (2023.04.09.)
24. Vágány, J., Fenyvesi, É. & Kárpátiné Daróczi, J., 2013. A bizalom és az érzelmi intelligencia szerepe a szervezeti tagok "együtműködőbbé" válásában. *Agora.* 34-48.

**TOWARDS A SAFE AND SECURE GLOBAL  
INFORMATION TECHNOLOGY ECOSYSTEM: THE  
IMPORTANCE OF ETHICAL APPROACHES AND  
INTERNATIONAL COOPERATION IN ADDRESSING  
PERSISTENT CHALLENGES**

**A BIZTONSÁGOS ÉS VÉDETT GLOBÁLIS  
INFORMATIKAI ÖKOSZISZTÉMA FELÉ: AZ ETIKAI  
MEGKÖZELÍTÉSEK ÉS A NEMZETKÖZI  
EGYÜTTMŰKÖDÉS FONTOSSÁGA A TARTÓS  
KIHÍVÁSOK KEZELÉSÉBEN**

**TOKAT Yasin**

**Keywords:** *Cyberspace, Privacy and Security Challenges, Cybersecurity Ethics, Ethical Leadership, International Cooperation in Cyberspace*

**Kulcsszavak:** *Kibertér, Magánélet és Biztonsági Kihívások, Kibervédelem Etikája, Etikus Vezetés, Nemzetközi Együttműködés a Kibertérben*

**JEL kód:** L86, F51, O33, K42

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.09>

## **ABSTRACT**

*Cyberspace, an expanding and boundless platform created by a vast network of interconnected devices, has caused a fundamental change in communication, work, and information accessibility. The unprecedented potential of this platform, however, also poses major challenges in terms of privacy and security. Due to its multinational nature, cyberspace transcends the sovereignty of any one government and therefore evades exclusive ownership by a nation-state. Although the growth of digitalization has simplified many processes and increased productivity in daily life, this exponential growth has rendered the digital ecosystem more vulnerable to a wide range of cybersecurity threats. The increasing frequency and sophistication of cyberattacks and operations carried out by both state and non-state actors highlight the need for better international cooperation to help protect critical infrastructure from malicious actors. Collective action in response to global cyber threats requires consistency and adherence to ethical principles within the international community. Ethical approaches to leadership and international cooperation can play an important part in resolving global cybersecurity issues by paving the way for the development and adoption of better and more effective cybersecurity policies that can help mitigate the risk more optimally. The purpose of this study is to evaluate the possibilities of bolstering global solidarity via the use of ethical methods to combat the challenges posed by digital technology. The intricate and interconnected nature of cyber issues underscores the cruciality of ethical governance in the identification and implementation of practical solutions. The present study seeks to examine and assess the practicality, applicability, and efficiency of various ethical frameworks in addressing issues pertaining to digital platforms, thereby contributing to a better understanding of the interplay between ethics and cybersecurity. This study would contribute to the development of strategies for inspiring ethical and responsible behavior from public and private sectors regarding cybersecurity, and to the promotion of international solidarity and cooperation in addressing global cyber threats.*

## **ABSZTRAKT**

*A kibertér, az összekapcsolt eszközök hatalmas hálózata által létrehozott, egyre bővülő és határtalan platform alapvető változást okozott a kommunikációban, a munkában és az*

információk elérhetőségében. E platform soba nem látott lehetőségei azonban komoly kihívásokat is jelentenek a magánélet és a biztonság szempontjából. A kibertér multinacionális jellegéből adódóan túllép bármely kormány szuverenitásán, és ezért elkerülhetővé teszi a nemzetállamok kizárólagos tulajdonjogát. Bár a digitalizáció növekedése számos folyamatot egyszerűsített és növelte a termelékenységet a mindennapi életben, ez az exponenciális növekedés a digitális ökoszisztémát a kiberbiztonsági fenyegetések széles körével szemben sebezhetőbbé tette. Az állami és nem állami szereplők által végrehajtott kibertámadások és műveletek növekvő gyakorisága és kifinomultsága rávilágít arra, hogy a kritikus infrastruktúrák rosszindulatú szereplőkkel szembeni védelme érdekében jobb nemzetközi együttműködésre van szükség. A globális kiberbiztonsági fenyegetésekre adott kollektív fellépés a nemzetközi közösségen belül következetességet és az etikai elvek betartását igényli. A vezetés és a nemzetközi együttműködés etikai megközelítései fontos szerepet játszhatnak a globális kiberbiztonsági problémák megoldásában, mivel előkészítik az utat a jobb és hatékonyabb kiberbiztonsági politikák kidolgozásához és elfogadásához, amelyek hozzájárulhatnak a kockázatok optimálisabb csökkentéséhez. E tanulmány célja, hogy értékelje a globális szolidaritás megerősítésének lehetőségeit a digitális technológia által támasztott kihívások leküzdésére szolgáló etikai módszerek alkalmazásával. A kiberbiztonsági problémák bonyolult és összekapcsolódó jellege kiemeli az etikus kormányzás döntő fontosságát a gyakorlati megoldások meghatározásában és végrehajtásában. Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja és értékelje a különböző etikai keretek gyakorlatiasságát, alkalmazhatóságát és hatékonyságát a digitális platformokkal kapcsolatos kérdések kezelésében, és ezáltal hozzájáruljon az etika és a kiberbiztonság közötti kölcsönhatás jobb megértéséhez. Ez a tanulmány hozzájárulna olyan stratégiák kidolgozásához, amelyek a kiberbiztonsággal kapcsolatos etikus és felelős magatartásra ösztönzik a köz- és a magánszektor, valamint a nemzetközi szolidaritás és együttműködés előmozdításához a globális kiberbiztonsági fenyegetések kezelésében.

## INTRODUCTION

The internet has become a vital medium for the dissemination of information, the conduct of business, and the facilitation of communication as a result of technological progress. However, as people become more reliant on digital resources, cybersecurity has emerged as a major issue. Cybersecurity challenges range from personal social media accounts with personal information to some of the most critical national security issues of the information age. In the face of these challenging situations, a unique and adaptable leadership approach, coupled with a clearly defined code of ethics and principles, becomes imperative to assure the security of information communication technologies. Adopting an ethical approach aid in upholding cyber hygiene and maintaining vigilance towards emerging issues, thus mitigating potential consequences. These essential components are vital for effectively addressing and mitigating serious cybersecurity threats. It is also crucial to remember that, as increasingly more people get connected to networks with various devices, cybersecurity has become less about technology and more about people, their behaviors, and their habits. Hence, besides the technical knowledge, skills, and expertise, there is a growing need for a human-centered focus on cybersecurity and leadership. Given that users and individuals serve as both sources of vulnerabilities and defenders, the adoption of ethical approaches holds promise for enhancing cybersecurity by binding security to norms, values, and principles. Moreover, the implementation of an ethical approach needs the right leadership and organizational culture. By cultivating a culture rooted in trust and accountability, organizations can effectively nurture a heightened sense of responsibility among employees, encouraging them to protect sensitive information and effectively counter cyber threats. As a result, organizations can provide a more safe and sturdy digital infrastructure.

Ethical approaches play a vital role in international cybersecurity, directly influencing the achievement of two paramount goals: safeguarding individuals

and institutions against cyber threats and cultivating a secure digital environment. Cybersecurity is an ever-evolving sector that calls for both technological know-how and a human-centered approach to leadership and governance. The paradigm of ethical leadership places a priority on ethical decision-making and places emphasis on the welfare of individuals as well as society as a whole. It is essential that leaders concentrate on user behavior and the ethical aspects of security decisions considering the prevalence of network-connected devices and the growing significance of personal and sensitive information available on the internet. Abuse of power, such as the sale of personal information and data to third parties, can emerge from ethical failures, highlighting the importance of upholding ethical standards in the digital ecosystem. Otherwise, if ethical elements are missing, the borderless, anonymous internet, with its great revenue opportunities, might tempt both senior executives and state officials to act for self-benefit while abusing the positions they have within an organization. The emergence of recent scandals involving the illicit sale of user data, the propagation of false news, the manipulation of information, and increasing cyber frauds underscores the inadequacy of relying solely on technical proficiency within the domain of cybersecurity. Cyberspace constitutes a highly dynamic environment characterized by the continual evolution of devices, users, technologies, and networks. Furthermore, there is a need for collaboration among technical experts and non-technical stakeholders in order to effectively address the complexities of cybersecurity challenges. Morals, principles, and values serve as powerful unifying forces, enabling the effective convergence of diverging interests and viewpoints among all those diverging stakeholders and the public at large.

In the realm of cybersecurity, safeguarding information requires a constant commitment to adaptability and innovation, ensuring the capacity for responding to emerging and evolving security events effectively. The extensive degree of innovation, adaptability, and tolerance for change inherent in the realm of cybersecurity necessitates the establishment of a foundational framework rooted

in organizational culture. Ultimately, ethical leadership assumes a central role in cultivating a culture characterized by creativity, trust, and awareness, thus enabling the cultivation of innovation and adaptation. Since innovative concepts emerge and develop in environments that are reliable and safe, ethics and values are essential to ensure the innovative culture is upheld without compromising the rights, freedoms, and security needs. An organization that consistently upholds a well-defined code of ethics and principles plays a pivotal role in facilitating the achievement of desired outcomes and guiding others in their pursuit of goals.

Ethical behavior as an organizational culture, whether in the private or public sector, can establish a benchmark for moral conduct with a sense of personal and public commitment to benevolence and transparency. Such commitment can also play an important part in the process of establishing the guiding principles and values that the members of the organization are expected to adhere to, contributing to the development of a culture of trust and integrity within the establishment. Furthermore, ethical leaders can help shield their organizations from the financial and reputational damage that might result from non-compliance. As the dynamic digital world necessitates the presence of leadership characterized by qualities of creativity and flexibility, ethical approaches ought to be present for the cultivation of a culture that fosters innovation, trust, and awareness to keep up with the rapid pace of the IT sector. By maintaining constant adaptive and innovative aspects, organizations can cultivate a more favorable cybersecurity stance and facilitate enhanced international collaboration within the cyberspace domain. In this respect, ethical leadership is not limited to simply adhering to a set of ethics; rather, it is about understanding the needs and motivations of individuals and assisting them in their aspirations.

Failures to uphold ethical standards in the technology industry can have far-reaching repercussions, both financially and socially. The long-term effects of a tarnished reputation can be far more detrimental to a company's fortunes than the immediate financial repercussions. Additionally, ethical managers have an

important function in establishing a model of virtue for others to follow. Due to the complexity and sensitivity of cybersecurity, it is of the uttermost importance that individuals entrusted with technology development and policymaking adhere to the highest ethical standards. When cybersecurity issues are present, ethical leadership is also necessary for the preservation of people's fundamental rights. Respect for privacy, protection from online harm, and the prevention of children's exposure to inappropriate content are all components of this initiative. Given the importance of ethical leadership in the field of international cyber security, this study aims to look at the viability of ethical approaches in addressing issues of mistrust and rising tensions between nation-states in cyberspace. The purpose of the study is to investigate the impact of ethical leadership on organizations and its role in promoting a safe and secure digital environment for its users. The study will examine the connection between ethical leadership and the development of a culture of trust and integrity within organizations. The impact of ethics and values on organizational innovation and adaptability in the face of an ever-changing and dynamic business environment will be investigated. In addition, the research will examine the extent to which ethical approaches can limit potential security vulnerabilities and their capacity to mitigate the risks in cyberspace.

## **LITERATURE REVIEW**

In recent years, the growing significance of ethical leadership in the domain of cybersecurity has garnered considerable attention, yet the literature on this subject remains scant. Despite this, a number of researchers have contributed to the growth of a deeper knowledge of the role of ethics in the digital world. The objective of this literature review is to explore the contributions that these researchers have made and to expand knowledge concerning ethical approaches within the cybersecurity domain.

First, Marisa Cleveland and Tonia Spangler published their article "Toward a Model for Ethical Cybersecurity Leadership" in IGI Global's "Cyber Warfare and Terrorism: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications" (Cleveland & Spangler, 2020). They discuss the urgent need for ethical leadership in cybersecurity in their paper. They state that the absence of regulations and established norms in cyberspace led to problematic situations. They emphasize the challenges posed by technological advancements and the Internet of Things, which have rendered traditional security approaches obsolete, and the resulting need for ethical leadership in the field. In response to the paucity of literature on identifying a set of global ethical standards for cybersecurity executives, the authors present a global model of ethical standards and three ethical propositions. The ethical standards and propositions are to ensure that technology consumers in today's global business environment maintain trust in the organizations with which they have entrusted their data.

The essay "The Ethics of Cybersecurity" by Markus Christen, Bert Gordijn, and Michele Loi (Christen et al., 2020) explores the ethical issues and dilemmas associated with cybersecurity. The authors claim that it is necessary to protect fundamental values such as equality, justice, freedom, and privacy in the realm of cybersecurity. They underline the important role that values and ethics play in sustaining trust and confidence in digital infrastructure. The writers present insightful explanations regarding the significance of ethics in the realm of cybersecurity and provide concrete examples of ways to manage ethical conundrums in the IT industry. When seen from this angle, the cases, and analyses that they present addressing the significance of ethics in the cybersecurity industry are highly relevant.

"A Principlist Framework for Cybersecurity Ethics," a publication by Paul Formosa, Michael Wilson, and Deborah Richards from Macquarie University, came out in 2021 (Formosa et al. 2021). Their work highlights how an ethical framework is preferable for more comprehensive cyber capacity building. They

propose a set of ethical frameworks for cybersecurity that are founded on ethics, bioethics, and artificial intelligence ethics in an effort to address the preexisting problems and weaknesses within the digital ecosystem. In the AI4People framework, they devised a domain-specific specification of five ethical principles in cybersecurity: beneficence, nonmaleficence, autonomy, fairness, and explicability. They illustrate the advantages of this framework by addressing the ethical challenges in certain cyber-related areas. These include pen testing, distributed denial-of-service (DDoS) attacks, ransomware, and system administration. Their study exemplifies the efficacy of this framework as a fundamental basis for comprehending the ethics of cyberspace while also fostering ethical competence and cultivating sensitivity among cybersecurity professionals and other pertinent stakeholders.

In a 2019 article, "Ethics and cybersecurity are not mutually exclusive," published in the EDP Audit, Control, and Security Newsletter, the authors Dan Shoemaker, Anne Kohnke, and Greg Laidlaw examine ethics and cybersecurity issues from the perspective of an organization (Shoemaker et al., 2019). Their paper explains why ethics are always a lower priority when it comes to organizational cybersecurity and why this situation is fundamentally problematic. They contrast this issue with the fundamental prerequisites of cybersecurity. The degree of sincerity with which an organization commits to maintaining the confidentiality, integrity, and accessibility of its data is determined by its understanding of ethical obligations, as demonstrated by its actions. As a consequence of this, ethics form the basis of everything that is tied to cybersecurity in a number of different ways. They highlight the need for defining ethical concepts to emerging technology trends. Based on their findings, they conclude that the CSEC 2017 model is useful for learning more about the model's proposed ethical elements for cybersecurity and how they relate to the development of practical measures.

The article "Cybersecurity Description and Control Criteria to Strengthen Corporate Governance," which was written by Hugh Grove, Mac Clouse, and

Laura Georg Schaffner and published in 2019, focuses on the recent cyberattacks and highlights the dangers of failing to adequately address cybersecurity vulnerabilities (Grove et al., 2019). This paper emphasizes the pivotal role corporate executives and boards of directors play in safeguarding and advancing the interests of a company's stakeholders. It highlights the imperative of implementing effective governance practices to ensure cyber hygiene. They suggest that leaders and boards of directors, equipped with information from authoritative sources such as the AICPA Cybersecurity Guide, can construct cybersecurity plans to mitigate such issues.

"The Role of Governments, Businesses, and Individuals," by Arben Asllani, Charles Stephen White, and Lawrence Ettkin, was published in the *Journal of Legal, Ethical, and Regulatory Studies* in 2013 (Asllani et al., 2013). Their article investigates the government's involvement in developing an acceptable legal, social, and ethical framework to improve cybersecurity posture. Preceding cybersecurity doctrines are briefly examined, and the concept of cybersecurity as a public benefit is investigated. In order to defend the security of national, federal, and local governments, organizations, and individuals must implement good cybersecurity controls. The study finishes with a set of examples highlighting the government's role in boosting cybersecurity and decreasing cyber insecurity.

A 2017 publication by Mary Manjikian titled "Cybersecurity Ethics: An Introduction" provides a basic introduction to the subject of cybersecurity ethics (Manjikian, 2017). The book consists of three sections. Part one introduces the fields of ethics and philosophy of science, as well as three ethical frameworks — virtue ethics, utilitarian ethics, and communitarian ethics — and the concept of ethical hacking. The second section applies these frameworks to specific cybersecurity issues, such as privacy rights, intellectual property, surveillance, and cyber ethics in military affairs. The third section concludes with an examination of current codes of ethics in cybersecurity. The overarching goals of the book are to provide ethical frameworks that can be used to make better decisions, to

introduce the most pressing ethical concerns related to computer security, and to draw attention to the relationship between personal values and professional ethics. The paper also includes three additional features such as "Going Deeper" which provides background information on key individuals and concepts; "Critical Issues" which presents contemporary case studies; and "Applications" which investigates specific technologies or practices that raise ethical concerns.

## **METHODOLOGY**

This study delves into the impact of ethical approaches on cybersecurity posture, examining the organizational, leadership, decision-making, and behavioral aspects within the digital sector and cyberspace. It aims to illuminate the part ethics can have in the digital domain by investigating diverse cyber threats and demonstrating how ethical approaches can effectively address and mitigate them. Thus, this analysis attempts to elucidate the profound influence wielded by ethical leadership and decision-making patterns on the behaviors of both public and private actors in the realm of cyberspace. Accordingly, the research aims to shed light on the consequential outcomes that ensue from such ethical approaches, thereby contributing to the scholarly discourse on the subject matter. Given the aforementioned context, the analysis employed a qualitative technique as a methodological approach. The adoption of a qualitative approach facilitates a comprehensive examination of real-world incidents, characterized by the absence of ethical governance, thereby resulting in compromised cybersecurity measures and the erosion of trust at a considerable magnitude. This method sheds light on the crucial role of ethical methods and values in reducing cybersecurity risks and offers significant insights into the complex elements that contribute to failures in this area. Real-world case studies, which provide situations that are both pertinent and concrete, have been added to the research. Through the incorporation of qualitative analysis and pertinent case studies, this research attempts to illustrate the vital implication of values and ethics in nurturing a culture of heightened

cybersecurity awareness and encouraging adherence to relevant laws and regulations. Ultimately, it is crucial to embrace thorough and holistic strategies for cybersecurity that surpass the limitations set by purely technical capabilities. By doing so, organizations can effectively address the multifaceted challenges of cybersecurity by integrating more expansive perspectives that encompass social, ethical, and regulatory dimensions. Using this method, the study demonstrates the importance of addressing cybersecurity from both a technical and psychological perspective. In doing so, it aims to contribute to the ongoing discussion regarding the complex interplay between technical proficiency and human factors, highlighting the importance of addressing both factors in the pursuit of robust cybersecurity measures.

## **ETHICAL APPROACHES TO CYBERSECURITY**

### **Various Types of Ethical Approaches that Can Be Implemented in Cybersecurity**

The growing reliance on technology and the internet has led to a proportional rise in the number of cyberattacks, which has necessitated the deployment of new preventative defensive measures. It is becoming increasingly important to govern and oversee the implementation of cybersecurity methods with ethical considerations as a result of the proven effectiveness of these methods in protecting sensitive data. When it comes to ensuring that cybersecurity practices are not just successful but also ethical, organizations and individuals alike have access to a variety of distinct ethical methods from which they can make their selections. Some of the most common approaches for tackling various issues are illustrated below.

When it comes to cyber security, the utilitarian approach can be implemented to maximize the overall benefits for all involved stakeholders. This strategy is based on utilitarian ideas, which put an emphasis on providing the greatest possible benefit to the largest possible number of people (Asllani et al., 2013). Efforts

made in the realm of cybersecurity should result in the greatest possible good for everyone concerned. In practice, this implies that organizations and individuals must place the highest priority on protecting sensitive information than anything else. Organizations ought to ensure that their approach to cybersecurity is ethical, effective, and beneficial to the greatest number of individuals by placing a premium on the security of sensitive data and routinely reviewing and updating their policies and practices. For instance, businesses may establish strict security controls to employ effective encryption mechanisms to protect sensitive data such as personal information and financial records. By making this practice a core organizational value, the company not only assures the security of its own database but also provides its employees and customers with peace of mind that their information safety is prioritized above else. In addition, the utilitarian approach requires organizations to continually evaluate their policies and practices in light of new advancements in cybersecurity. For instance, as technology evolves, businesses must assess whether their encryption methods are still relevant and effective. Otherwise, necessary adjustments can be made to continue to serve the greatest number of people.

Deontology is a second ethical approach that emphasizes the significance of adhering to ethical principles and duties. This strategy is based on deontological principles, which assert that individuals and organizations have certain moral obligations and responsibilities to pursue correct actions established by rules (Christer et al., 2020). In the field of cybersecurity, these responsibilities entail adhering to established security protocols and standards protecting sensitive data. The deontological approach promotes a culture of trust, respect, and honesty. By adhering to ethical rules and responsibilities on a consistent basis, organizations can earn the confidence of stakeholders, who are confident that their data is secure. When individuals have faith that their private data will be safeguarded, they are more likely to build trust with organizations and institutions. Importantly, the deontological approach requires the consistent application of ethical rules and

duties. If these obligations are not fulfilled, stakeholders may be less inclined to entrust the organization with their sensitive information. Ultimately, if organizations fail to consistently uphold cybersecurity regulations, even the public's trust in the government's ability to protect their data can be eroded, leading to a loss of faith in the capacity of the state to safeguard security and fundamental rights.

The virtue ethics perspective on cybersecurity emphasizes the importance of creating conditions where good ethical judgment becomes the embodiment of the behavior of cybersecurity professionals. This means that instead of relying solely on rules and regulations, individuals must cultivate a moral character that guides their actions and decisions in the field. (Manjikian, 2017). Originally, this viewpoint derives from the notion that morally sound personality attributes such as honesty, integrity, and responsibility are required for making moral decisions. When compared to a deontological framework, which focuses primarily on duty fulfillment, the virtue ethics approach emphasizes, to a higher degree, the development of one's character and the cultivation of positive attributes. Within the digital ecosystem, it becomes imperative for individuals to cultivate virtuous traits to uphold ethical cybersecurity practices. In this regard, the virtue ethics approach underscores the paramount importance of fostering a workplace culture that actively promotes and rewards ethical conduct while nurturing positive attributes. To achieve this objective, the virtue ethics approach accentuates the criticality of cultivating a workplace culture that proactively encourages and incentivizes ethical behavior while fostering positive character traits. A company may have an open attitude regarding the reporting of cybersecurity incidents, which can encourage transparency and accountability. This type of policy can foster a culture of honesty and integrity, which are essential for the security of cyberspace globally. In addition to the promotion of positive character traits, the virtue ethics approach acknowledges the significance of continuous learning in developing positive outcomes. In the context of mounting cybersecurity

challenges, individuals are compelled to enhance their understanding of events and cultivate ethics to make better decisions. By recognizing the imperative nature of continuous improvement, individuals are better equipped to navigate and respond to the evolving landscape of cybersecurity.

Care ethics is another approach in which the importance of compassion and caring in decision-making are emphasized and centralized. This concept implies that while making decisions on digital platforms, the care for the welfare and security of individuals should take precedence over other considerations such as financial gain or other benefits (Collins, 2015). The care ethics perspective on cybersecurity would stress the importance of companies accepting responsibility for their activities and considering the safety and security of others before operating (Morgan & Gordijn, 2020). This would include not just having transparent policies and procedures for how to respond to security issues but also addressing them with responsibility and determination. To illustrate this point, a social media company can be imagined. If the company incorporated care ethics into its operational aspects and procedures, it would prioritize consumer privacy over the potential financial gains derived from the selling of its user data to third parties without any consideration. This reflection in itself illustrates the concern for the security of others and a willingness to prioritize that above financial interests even if there are no laws present such as GDPR. The approach of care ethics recognizes the significance of cultivating relationships and constructing trust, in addition to putting an emphasis on the well-being of stakeholders and customers. In the realm of cybersecurity, it is crucial for organizations to prioritize openness and foster a culture of open communication. Such an emphasis ensures that individuals feel a sense of security and confidence when engaging with these organizations.

In conclusion, businesses and individuals can adopt a variety of ethical approaches to ensure that their cybersecurity practices are both effective and ethical. These methods can be found in a variety of settings. Despite the fact that each strategy

emphasizes a distinct set of values and principles, the ultimate goal of each can be to create a safe and secure cyberspace. To ensure that the internet remains a secure and safe space for all users, it is crucial that organizations and individuals think about the ethical implications of their cybersecurity operations and align those actions with a set of ethical principles. This will guarantee that the internet remains a valuable resource.

### **Enhancing Ethical Leadership: Investigating the Causes of Ethical Deficiencies Among Leaders and Theories for Encouraging Ethical Conduct Within the Organizations**

The study of ethics spans millennia, but the characteristics of ethical leadership in the digital domain are an emerging subject. While leadership encompasses authority, power, and influence, they must conduct themselves according to some ethical principles. Ethical systems provide a set of ideas that can direct people in positions of power toward the correct ways of thinking and acting. Respect for value systems and principles, as well as the rights and dignity of others, characterize ethical leadership. Thus, it is associated with concepts such as trust, honesty, deliberation, charisma, and justice (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Ethical leaders are those whose actions serve as an example to their subordinates. The social learning theory and the social exchange theory are two different theoretical perspectives that can be taken when addressing ethical leadership. On the one hand, in social learning theory, ethical leaders serve as role models for their adherents. The followers carefully observe and subsequently embrace specific behavioral patterns that align with ethical concepts and judgments. A second layer of social learning can be developed through rewards and punishments from the leadership, reinforcing learning about acceptable and unacceptable behavior (Ko et al. 2017). On the other hand, in social exchange theory, ethical leadership is described in terms of transactional relationships between a leader and their follower. The fair treatment of the followers by the

leader and their sympathy for those followers initiate a process of reciprocation in which the followers react to the leader in a consistent manner (Ko et al. 2017). As a result, managers have the ability to effectively inspire people when they establish personal examples for their teams.

The organizational environment and culture also have a significant impact on encouraging and upholding ethical leadership (Kuenzi et al., 2020). Within a corrupt organizational culture, subordinates are more likely to imitate a leader's corrupt behavior than observe their own moral compass, if they want to remain and rise in their positions within that company. If leaders consistently attempt to bend and break the rules, they create a perpetually toxic environment that encourages followers to engage in unethical conduct. Even though ethical conduct is expected of leaders, they are especially susceptible to unethical conduct under certain circumstances for a variety of reasons. Power, authority, and influence may eliminate checks and balances in certain cases, allowing leaders to act unethically without the need to justify their actions. Undoubtedly, people frequently uphold a steadfast belief in their moral rectitude as conscientious agents in both societal and organizational contexts, justifying their steadfast commitment to ethical behavior regardless of their position within the organizational hierarchy. However, it is essential to acknowledge that one's ethical fallibilities can arise from a dearth of introspection regarding personal acts. Furthermore, in instances where leaders consistently garner accolades and acclaim for their exceptional leadership abilities, propelling organizational growth and value, there exists a propensity for them to succumb to the fallacious notion that they possess *carte blanche* to act with impunity, owing to the perceived infallibility of their actions and the positive outcomes of their previous undertakings both for their personal success and the organization's well-being. Due to such circumstances, it may be challenging for them to take a step back and give some reflection on the decision-making process. This overconfidence and lack of self-reflection frequently lead to compromises on the ethics part. Power, authority,

and a superior position in the social hierarchy make leaders especially susceptible to such conditions.

Moreover, "immediate entitlement bias" is an additional factor that may result in unethical conduct. It occurs when those in authoritative positions think they have a right to special treatment and use their position to benefit themselves, their families, and their social circles at the expense of those below them (Prentice, 2014). A person in a position of authority who possesses such a mindset is susceptible to entitlement bias. Dacher Keltner, a distinguished professor at the University of California, Berkeley, highlights that leaders, paradoxically, can display ethical myopia, exhibiting a self-serving mindset that rationalizes their immoral conduct, primarily prioritizing personal privileges while disregarding the nuanced considerations towards the concerns and interests of others (Keltner et al., 2006). Moreover, as individuals ascend the social hierarchy, the number of individuals to whom they must report decreases. As their rank and authority increase, they are entrusted with more responsibility, necessitating a staunch ethical stance. In the absence of checks and balances, an authority can progressively become corrupted, which can lead to unfair acts and decisions. Yet, an ethical leader is someone who puts the needs of others before their own, who listens carefully to those who disagree with them, who puts the group's interests ahead of their own, and who serves others without expecting anything in return other than the satisfaction of doing good (Treviño et al., 2000). It is first and foremost a willingness to interact with the greater community, while fairness is at the center of the decision-making process for ethical leadership. This self-reflection, interaction, receptivity, and commitment will enable the leadership to comprehend and respond to diverse demands and concerns.

There are several different conditions that need to be met before ethical leadership can take place. The values and personality of a leader could be the starting point. Leaders should consider how their decisions will affect the public at large. This requires a degree of personal mastery, as Philip Massinger once

remarked: "He who would govern others must first rule himself" (Massinger, 1624). Ethical leadership can be developed through the cultivation of traits like honesty, consideration, and social awareness. It is also essential to cultivate a communal feeling. Leaders should value developing relationships with a variety of stakeholders. Setting goals and values for these relationships helps leaders consider the impact of their choices on the broader public and stakeholders. This fosters positive connections between leaders, subordinates, and the general public. Additionally, an ethical leader should be able to promote ethical behavior within the organization. This trait is essential for a leader because it fosters an environment of moral conduct (Downe et al., 2016). A feedback mechanism between leadership, personnel, and the community can help establish trust and encourage transparency. For this reason, the leadership should outline a vision and a set of values and be willing to uphold them regardless of their position or authority. It is important that the goals, ethics, and values of the organization are reflected in the policies that are in place. Having said that, the culture of the organization should also be transparent with reference to the ethical standards it promotes. There needs to be harmony between what is being done and what is being reported. There is often a discrepancy between stated and actual instances. If there is a mismatch between what is actually happening and what is written down, corrective action should be taken. Ensuring congruence in values between organizational members and the organization itself is of critical importance.

In conclusion, given the concerted efforts to promote ethical leadership, the establishment of an ethical ecosystem is essential. A robust interpersonal leadership structure is indispensable for facilitating the transformation of an organization's management into a self-sustaining ethical leadership framework. This necessitates the implementation of procedures and the establishment of advisory systems geared toward enhancing the leadership qualities of personnel. In addition, an intra-organizational component is required, in which organizational procedures are meticulously crafted to promote ethical conduct

among all employees. This objective requires an investment of time and effort to accomplish.

### **Ethical Leadership and Decisionmaking in the Information Technology Sector: Nurturing a Responsible Organizational Environment**

Maintaining good cybersecurity standards necessitates the utmost diligence and self-reflection in various critical areas to support the robust security of digital platforms. With technology's widespread influence on people, organizations, and communities, ethical questions are becoming more important. Rapid advancements in the IT industry have created complex ethical dilemmas, such as data privacy, algorithmic biases, and the responsible application of emerging technologies such as artificial intelligence and automation. Fostering an ethical culture in the IT industry is crucial not only for maintaining trust and credibility but also for ensuring the equitable and responsible development and deployment of technology for the benefit of all stakeholders.

The most effective cybersecurity measures stem from mission-driven and risk-adjusted approaches to information security, striving to maintain rigorous standards for information confidentiality, integrity, and availability through harmonious integration of user, policy, and technology components. In the absence of a set of values and ethical practices, the majority of these essential cybersecurity principles can be easily compromised. In order to remain competent and competitive in the digital world, it is essential to develop norms and values that inspire trust without stifling sectoral innovation with arbitrary and unidirectional directives. Ethics in cybersecurity can aid in establishing a culture that values trust, honesty, and consideration within the organization and among its stakeholders. Ethical decision-making, values, goals, and missions can all serve as guides for the development of a thriving and healthy culture within an IT organization.

Organizational values are indispensable as they serve as foundational predictors of behavior. Many abstract concepts in cybersecurity could be compromised without values and this is why they are also essential in the digital sector (Huang & Pearson, 2019). Notably, from a leadership perspective, its significance assumes paramount importance. Leaders are responsible for setting a positive example and emphasizing organizational values through their own actions. As they have a greater impact on the formation of attitudes and behaviors if the leadership of the organization exhibits the proper attitude and practices, the organizational culture can be shaped positively, while the members can be exposed to good ethical conduct. Furthermore, privacy is an essential component of cybersecurity. If an organization or business collects user data, it must process it with care and consideration for the rights of the users. As the concept goes, data is the new oil of the 21st century (Stach, 2023). Large technology companies can derive significant financial value from the user data they collect. In the absence of diligent measures for information security, there exists a vulnerability wherein sensitive information may be susceptible to unauthorized access and compromise. This form of data breach can lead to far-reaching consequences, while profoundly undermining the trust that users repose in service providers. For this reason, diligence and a staunch commitment to these values should be the pillars of the organizational culture. Ultimately, every individual within the organization, be it in a leadership or staff role, actively contributes to the collective success of the organization. Consequently, it becomes indispensable to ensure consistency and congruity across all aspects of the organizational framework. This is no different for the IT sector and institutions.

When it comes to the security of computer networks and data, one particular organization has long been seen as the industry standard-setter. The National Institute of Standards and Technology (NIST) is a laboratory and non-regulatory agency for physical sciences within the United States Department of Commerce. Its purpose is to enhance innovation in the United States and improve US

competitiveness in international markets. Beyond the realm of information security, the NIST directs its focus toward a diverse range of disciplines including engineering, information technology, nanoscale science and technology, neutron research, material measurement, and physical measurement (Covahey et al., 1988). Consequently, NIST rose to prominence as an organization that developed and disseminated vital standards, measures, and guidelines for ensuring the security of digital technologies and online infrastructure. Organizations can efficiently identify and handle numerous cybersecurity threats by referring to the institute's extensive guidelines and definitions. Ethical considerations are a central pillar of these standards, recognizing the inherent importance of integrity, accountability, and fairness in the domain of cybersecurity. These guidelines provide a firm foundation for evaluating and enhancing cybersecurity practices and fortifying digital infrastructure against evolving threats, making them an invaluable resource. Integrity, confidentiality, and availability are three crucial conditions for protecting data and information systems from unauthorized access, use, exposure, interruption, alteration, damage, or loss (NIST SP 800-66 Rev. 1).

According to NIST, confidentiality is about taking preventative steps to prevent unauthorized individuals from gaining access to sensitive data (NIST SP 800-66 Rev. 1). Confidentiality entails disclosing accurate information only to authorized parties, whether they are inside or outside the company or organization. This is especially crucial when handling sensitive data such as financial information, personal identification information, and trade secrets. Loss of trust, legal action, and financial losses may result from a failure to maintain confidentiality. The significance of ethical considerations in maintaining confidentiality cannot be overstated, as they serve as a crucial governing principle that discourages individuals from engaging in actions that could compromise the security and privacy of sensitive information. Adherence to ethical standards provides members of an organization with a moral compass to maintain the highest level

of protection for sensitive information and create trust among individuals, businesses, and the general public.

In addition to confidentiality, the NIST lists integrity as another important criterion for cybersecurity. It defines integrity as the protection of information against unauthorized modification or destruction, as well as the assurance of non-repudiation and authenticity (NIST SP 800-66 Rev. 1). It is essential that the data remain secure and unaltered throughout its lifecycle. Inaccurate data poses a substantial risk to decision-making, potentially jeopardizing the validity of choices and leading to negative consequences. Consequently, data accuracy and integrity serve as the basis for making informed decisions. Given the importance of accurate data for better decisions in today's data-driven world, it is imperative that rigorous data quality standards and ethical practices be upheld.

Finally, availability is the provision of uninterrupted, timely, and stable access to information (NIST SP 800-66 Rev. 1). The information should be accessible wherever it is required and should fulfill the requirements of those who are authorized to access it. For information to be available to those who require it, ethical reflections are indispensable. Access to information should not be unduly restricted or biased, but rather granted in accordance with legitimate requirements and authorized permissions. Individuals who need their data should be able to access it without the need for additional obstacles. Otherwise, it can impact the reliability of the entire digital infrastructure. In order to assure greater levels of productivity and effectiveness, ethics are significantly consequential.

In conclusion, the principles of confidentiality, integrity, and availability constitute an essential ethical foundation for the field of cybersecurity. The observance of these principles encourages responsible behavior, promotes data protection, ensures the accuracy and dependability of information, and ensures continuous access to vital resources. By adhering to these ethical considerations, organizations and individuals can establish a culture of trust, accountability, and integrity in their cybersecurity practices, thereby mitigating risks and protecting

themselves from potential digital threats. In addition, given that digital platforms offer access to users all over the world and that cyberspace is not divided by the same political boundaries, the repercussions of cyber issues can have a ripple effect on an international level. The following section will examine how unethical decisions and actions can cause problems not only at the local level but also on a global scale.

### **Recent Events That Put Big IT Firms Under the Spotlight**

A number of recent significant incidents have spurred the public to be upset about the influence and power of big technology companies. Some of the decisions made by the leaders led to some of the most well-known internet scandals in history. One such incident occurred on Facebook when certain application developers were granted permission to access users' personal data, including the names and contact details of those who had downloaded their apps. According to company representatives, this type of data collection would help improve the user experience (Rosenberg & Dance 2018). Nevertheless, Facebook did not verify how developers utilized the data or whether they provided any Facebook experiences. The scandal was exposed by the Cambridge Analytica questionnaire that collected user information. The poll was hosted on the servers of online survey solution provider Qualtrics. The questionnaire included a variety of assessments that psychologists frequently use to assess personality traits. These questions included information pertaining to introversion, extroversion, and preferences for group or individual activities. When users gave the program permission to access their Facebook profiles, it was able to gather information on the users and their friends (Rosenberg & Dance 2018).

Selling the personal information of Facebook users at the time would have been a significant breach of the company's regulations. Nevertheless, the company did not ensure that applications were compliant with its standards. Cambridge Analytica utilized Facebook data to assist in the development of tools that claimed

to assess the personalities of American voters and influence their decisions. After the corporation claimed that Donald Trump employed its psychology and personality modeling techniques in the 2016 presidential election, a question that has yet to be answered is whether or not the company's technology was responsible for manipulating the choices of the American people in that election (Rosenberg & Dance 2018). In addition, the claims implied that some of the advertising campaigns originated in Russia and received support from the government (Rosenberg & Dance 2018). This scandal, in conjunction with other breaches involving the collection of data, generated concerns over democratic standards and society in the digital environment of the twenty-first century.

As a new and disruptive market force, big tech industries have become technological bullies by intensely leveraging their dominance over platforms and markets to reduce competition that could develop alternative products (Tokat, 2022). In response to the Cambridge Analytica scandal, which revealed the potential abuse of Facebook's enormous influence over user opinions, there has been an antitrust crackdown on large IT companies. Numerous significant data misconduct incidents have compromised the privacy and security of consumers over the years (Paul, 2020). The US Department of Justice filed antitrust claims against Google Inc., posing a significant legal impediment for the company. In September 2019, fifty U.S. state and territory attorneys general launched an investigation into possible monopolistic behavior by Google and Facebook (Paul, 2020).

Furthermore, a pivotal report detailing a House judiciary committee investigation indicated that big tech exercised a disproportionate amount of influence, crippling the nation's economic engine by limiting political expression and disseminating misinformation (Romm, 2020). The investigations are further complicated by the partisan nature of the backlash against big tech, with Democrats targeting companies largely for their monopolistic characteristics and Republicans accusing them of stifling conservative dissent (Romm, 2020). The accusations made

against Google, which appears to be a dominant gatekeeper platform, reflect a shift in public perception of technology companies from pioneering innovators to menacing corporate titans. The precedent that the Justice Department has created by targeting Google's advertising and search functions will have far-reaching effects across the entire internet sector. The ascent of Google exemplifies the multifaceted challenges posed by prominent technological enterprises.

A group of privacy advocates and browser developers have taken aim at Google and the advertising technology sector over concerns about widespread and persistent data infiltration that affects internet users. It has been argued that these large technology companies did not take adequate security measures before sending users' personal information to a variety of third-party providers. The group's evidence suggests that this database might contain private information about people, such as their race, disabilities, and gender identity. Because of the sensitive nature of the data, individuals with eating disorders and those who have been the victims of abuse or sexual assault may be targeted specifically in the advertisements (Meyer, 2019). Behavioral advertising is a technique employed by the internet advertising industry to monitor users across the web and develop profiles based on their activities. When visitors access a website employing behavioral advertising, a bidding process is typically conducted automatically, with the winner receiving the right to display an ad that appears to match the visitor's profile. Real-time bidding reveals personal profile data to marketers in the form of bid requests, which are then tailored (Meyer, 2019). The fact that the overwhelming majority of the growth in internet advertising has been concentrated primarily within the domains of Google and Facebook is a further thought-provoking factor. (Ingram, 2017).

## CONCLUSION

In conclusion, the implementation of diverse ethical approaches in cybersecurity holds great promise for addressing the ethical deficiencies that have been observed among leaders in the field. Since user trust and confidence in digital infrastructure are crucial for the maintenance of a strong and democratic society in modern times, the importance of values and ethics in the field of cyber security is increasing (Tokat, 2022). Developing ethical guidelines and standards for cyber security professionals is vital to making sure that their actions are consistent with values and norms. Moreover, promoting transparency and accountability in digital infrastructure can aid in fostering user confidence and preventing potential security breaches. Hence, complete cyber hygiene and security are improbable without respecting fundamental values like justice, equality, freedom, and privacy. Since fundamental vulnerability and defense begin with the user and the people, the ethical leadership paradigm may contribute to an enhanced cybersecurity posture.

By engaging in comprehensive studies to examine the underlying factors contributing to ethical deficiencies and exploring a multitude of hypotheses to promote ethical behavior, it becomes feasible to foster a culture of accountability within organizations. Moreover, given the recent events that have subjected prominent IT corporations to meticulous scrutiny, it becomes imperative for leaders and decision-makers in the IT sector to demonstrate unwavering ethical conduct. The leaders of a business or organization may start to care less about the ethical components of management if financial goals take precedence over all others. The potential for financial growth and dominance can convince executives not to slow down and play it safe, as power and profit may make it difficult for them to decelerate and evaluate their decision-making procedures. Furthermore, a position of authority and power may remove counterbalances, enabling a leader to act unethically without having to reconsider or even notice their actions. Recent incidents involving Google and Facebook provide a useful illustration of this

point. For instance, if the executives of large tech companies lack self-reflection and a set of principles and values, the internet's anonymity and enormous revenue potential may entice them to act for their own benefit while abusing the poisons within their organization. The pervasive influence of technology on a global scale amplifies the inherently problematic nature of these breaches, as they possess the potential to engender far-reaching consequences that transcend geographical boundaries. This is of paramount significance, particularly when considering the profound impact that disasters within the tech industry can exert on a worldwide scale, thereby underscoring the significance and urgency of addressing and mitigating such breaches.

The IT industry can manifest its dedication to responsibility and accountability by upholding rigorous ethical standards, thereby fostering enhanced trust among a multitude of stakeholders, and safeguarding the long-term integrity of the online environment.

The endeavor to enhance ethical leadership, integrate ethical principles, and prioritize ethical conduct within the cybersecurity domain necessitates a synergistic approach. This comprehensive strategy holds immense promise in laying the foundation for a digital landscape characterized by trustworthiness, security, accessibility, and reliability. Since cyberspace is a highly dynamic environment characterized by ever-changing technologies, people, ideas, and networks, continuous adaptability, and innovation to new circumstances and conditions are required. An environment that is trustworthy and unthreatening is necessary for innovative ideas. While organizational culture can serve as a bedrock for perpetuating ethical behaviors among its members, the presence of ethical leadership assumes a paramount role in fostering a culture characterized by creativity, trust, and awareness. By doing so, ethical leadership not only cultivates an environment conducive to innovation and adaptability but also instills confidence among clients and the broader public. In the end, more and more technology businesses with ethically sound management will be able to transform

the digital world into one that is less cohesive and more collaborative. This encapsulates the original intent and visionary aspirations of the pioneering architects of the internet.

## SOURCES

1. Asllani, A., White, Ch.S. & Ettkin, L., 2013. Viewing Cybersecurity as a Public Good: The Role of Governments, Businesses, and Individuals. *Journal of Legal, Ethical, and Regulatory Issues*, 16(1), 7-14. Available at: <https://www.proquest.com/openview/99d61ac21426edd17a928d278dec115e/1?p-q-origsite=gscholar&cbl=38868> (16.06.2023)
2. Brown, M.E., Treviño, L. K. & Harrison, D.A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
3. Christen, M., Gordijn, B. & Loi, M., 2020. The ethics of cybersecurity. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29053-5>
4. Cleveland, M. & Spangler, T., 2020. Toward a Model for Ethical Cybersecurity Leadership. In: *Cyber Warfare and Terrorism: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 294-302). IGI Global.
5. Collins, S., 2015. *The core of care ethics*. Springer.
6. Covahey, V., Ford, S., Porter, G. & Shaffer, S., 1988. 'Guide to NIST'. *NIST special publication* 858. p.1-5. Available at: <https://ia902700.us.archive.org/34/items/guidetonist858cova/guidetonist858cova.pdf> (16.06.2023)
7. Downe, J., Cowell, R. & Morgan, K., 2016. What determines ethical behavior in public organizations: Is it rules or leadership? *Public Administration Review*, 76(6), 898-909. <https://doi.org/10.1111/puar.12562>
8. Formosa, P., Wilson, M. & Richards, D., 2021. A principlist framework for cybersecurity ethics. *Computers and Security*, 109, 1-15. [102382]. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102382>
9. Grove, H., Clouse, M. & Schaffner, L.G., 2019. Cybersecurity description and control criteria to strengthen corporate governance. *Journal of Leadership. Accountability and Ethics*, 16(1), 86-96. <https://doi.org/10.33423/jlae.v16i1.1366>
10. Huang, K. & Pearlson, K., 2019. For what technology can't fix: Building a model of organizational cybersecurity culture. <http://hdl.handle.net/10125/60074>
11. Ingram, M., 2017. *How Google and Facebook Have Taken Over the Digital Ad Industry*. Fortune. Available at: <https://fortune.com/2017/01/04/google-facebook-ad-industry/> (16.06.2023)

12. Keltner, D., Carrie A.L. & Allison, M.L., 2006. Power and Moral Leadership. In: *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy*, edited by Deborah L. Rhode, 177-194. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
13. Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M.H. & Kang, M., 2017. Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>.
14. Kuenzi, M., Mayer, D.M. & Greenbaum, R.L., 2020. Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
15. Manjikian, M., 2017. *Cybersecurity Ethics: An Introduction* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315196275>
16. Massinger, P. 1624. *The Bondman*. Act I, scene iii.
17. Meyer, D., 2019. Google and the Ad Industry Accused of “Massive” Abuse of Intimate Personal Data. *Fortune*. Available at: <https://fortune.com/2019/01/28/google-iab-sensitive-profiles/> (16.06.2023)
18. Morgan, G. & Gordijn, B., 2020. A care-based stakeholder approach to ethics of cybersecurity in business. *The Ethics of Cybersecurity*, 21, 119-138.
19. NIST SP 800-66 Rev. 1 under Security from 44 U.S.C., Sec. 3542. Available at: <https://csrc.nist.gov/glossary/term/security> (16.06.2023)
20. Paul, K., 2020. Washington's crackdown on Google is the greatest threat yet to big tech. *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/technology/2020/oct/20/google-antitrust-charges-threat-big-tech> (16.06.2023)
21. Prentice, R., 2014. Ethical Leadership, Part 1: Perilous at the Top. The University of Texas at Austin. Available at: <https://docplayer.net/60911681-Ethical-leadership-part-1-perilous-at-the-top-questions-for-classroom-discussions.html> (16.06.2023)
22. Romm, T., 2020. Amazon, Apple, Facebook, and Google grilled on Capitol Hill over their market power. *The Washington Post*. Available at: <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/07/29/apple-google-facebook-amazon-congress-hearing/> (16.06.2023)
23. Rosenberg, M. & Dance, G., 2018. You Are the Product?: Targeted by Cambridge Analytica on Facebook. *The New York Times*. Available at: <https://www.nytimes.com/2018/04/08/us/facebook-users-data-harvested-cambridge-analytica.html> (16.06.2023)
24. Shoemaker, D., Kohnke, A., & Laidlaw, G. 2019. Ethics and cybersecurity are not mutually exclusive. *EDPACS*, 60(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/07366981.2019.1651516>

25. Stach, C., 2023. Data Is the New Oil–Sort of: A View on Why This Comparison Is Misleading and Its Implications for Modern Data Administration. *Future Internet*, 15(2), 71. <https://doi.org/10.3390/fi15020071>
26. Treviño, L.K., Hartman, L.P. & Brown, M., 2000. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
27. Tokat, Y. 2022. The Big Tech versus the Nation-States: Clash of Economic Interests and Struggle to Compete on a Global Scale. In Eurasian Conferences on Language & Social Sciences. Retrieved from <https://publicatio.bibl.u-szeged.hu/26368/1/Mypart.pdf> (16.06.2023)
28. Tokat, Y. 2022. Are Internet Regulation and Freedom of Speech at odds? How can the Balkanization of the Internet Affect Users' Freedoms on the Internet? Gondolat Kiadó. Retrieved from <http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/26379/1/DoctoralWorkingPapers-UniversityofGyor.pdf> (16.06.2023)

ISSN 2630-886X

18  57

**BGE**