

TÉR GAZDASÁG EMBER

- ♦ GYÖRI ZSUZSANNA – KOLNHOFER-DERECSKEI ANITA – REICHER REGINA – SZIGETI CECÍLIA | Magyar KKV vezetők vállalati fenntarthatósággal és felelősséggel kapcsolatos attitűdje – fókuszcsoportos kvalitatív kutatás alapján
- ♦ FÉNYES HAJNALKA – MOHÁCSI MÁRTA | Felsőoktatási hallgatók nemiszerep-attitűdjeinek és karrierterveinek összefüggése egy pilot-kutatás tükrében
- ♦ GELENCSÉR MARTIN – KÖMÜVES ZSOLT – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR | A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában
- ♦ JUHÁSZ TÍMEA – VARGA ERIKA – CZEGLÉDI CSILLA – ADORJÁN KRISZTIÁN | A női vezetők érvényesülési és ösztönző tényezőinek vizsgálata
- ♦ HEIDENWOLF ORSOLYA – SZABÓ ZSOLT ROLAND | Paradigmaváltás az építőiparban
- ♦ FARKAS KIRA ZOÉ – NÉMETH SZILÁRD – KÁSA RICHÁRD – PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC | Márkaszeretetre hangolódott fogyasztók – Szeretetmárka a magyar piacon, a Pöttyös példája
- ♦ SZENTES VERONIKA – MORVAY SZABOLCS | Területi tényezők az egészséggyenlőtlenségben

TÉR – GAZDASÁG – EMBER

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



Győr, 2024

*A Széchenyi István Egyetem
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának
tudományos folyóirata*

*Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.
A decemberi szám angol nyelven.*

2024. XII. évfolyam 1–2. szám

Szerkesztőség
9026 Győr, Egyetem tér 1.

Főszerkesztő: Reisinger Adrienn
Főszerkesztő helyettes: Dernóczy-Polyák Adrienn
Szerkesztőségi titkár: Istenes Katalin

E-mail | tge.szerkesztoseg@gmail.com

A folyóiratban közlésre szánt tanulmányokat a fenti címre kérjük küldeni.
Kérjük a tanulmány beküldése előtt nézzék át a folyóirat honlapján (<https://tge.sze.hu>) található
formai és tartalmi követelményeket: <https://tge.sze.hu/szerzoknek>

Szerkesztőbizottság

Elnök: RECHNITZER JÁNOS †

Tagok:

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA, BÁNFI TAMÁS, BARTA GYÖRGYI,
BENCSIK ANDREA, BORGULYA ÁGNES, DERNÓCZY-POLYÁK ADRIENN,
DUSEK TAMÁS, HAPP ÉVA, JÓZSA LÁSZLÓ, KATITS ETELKA, KOCZISZKY GYÖRGY,
KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA, KOPPÁNY KRISZTIÁN,
KOVÁCS GÁBOR, KOVÁCS NORBERT, LENGYEL IMRE, LEHOTA JÓZSEF,
NOSZKAY ERZSÉBET, PAPP ILONA, PISKÓTI ISTVÁN, RECHNITZER JÁNOS, †
REISINGER ADRIENN, REKETTYE GÁBOR, RÓBERT PÉTER,
SOMOGYI FERENC (alapító főszerkesztő), SZABÓ PÁL, SZALKA ÉVA,
SZIGETI CECÍLIA, SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI IRÉN, SZRETYKÓ GYÖRGY,
VERES ZOLTÁN, ZSOLNAI LÁSZLÓ

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője
Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit Kft.
Levélcím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.
Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda
ISSN | 2064-1176

TARTALOM



7 ELŐSZÓ

TANULMÁNYOK

- 9 GYŐRI ZSUZSANNA – KOLNHOFER-DERECSKEI ANITA – REICHER REGINA – SZIGETI CECÍLIA | Magyar KKV vezetők vállalati fenntarthatósággal és felelősséggel kapcsolatos attitűdje – fókuszcsoportos kvalitatív kutatás alapján
- 37 FÉNYES HAJNALKA – MOHÁCSI MÁRTA | Felsőoktatási hallgatók nemiszerep-attitűdjeinek és karrierterveinek összefüggése egy pilot-kutatás tükrében
- 51 GELENCSÉR MARTIN – KÖMÜVES ZSOLT – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR | A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában
- 69 JUHÁSZ TÍMEA – VARGA ERIKA – CZEGLÉDI CSILLA – ADORJÁN KRISZTIÁN | A női vezetők érvényesülési és ösztönző tényezőinek vizsgálata
- 85 HEIDENWOLF ORSOLYA – SZABÓ ZSOLT ROLAND | Paradigmaváltás az építőiparban
- 103 FARKAS KIRA ZOÉ – NÉMETH SZILÁRD – KÁSA RICHÁRD – PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC | Márkaszeretetre hangolódott fogyasztók – Szeretetmárka a magyar piacon, a Pöttyös példája
- 121 SZENTES VERONIKA – MORVAY SZABOLCS | Területi tényezők az egészség-egyenlőtlenségben
- 145 SZERZŐK
- 151 AUTHORS
- 157 LEKTOROK

ELŐSZÓ

Tisztelt Olvasó!

A Tér-Gazdaság-Ember folyóirat 2024. évi 1–2. összevont számát tartja kezében az Olvasó. A kötet hét tanulmányt tartalmaz.

Az első tanulmány magyar KKV vezetők vállalati fenntarthatósággal és felelősséggel kapcsolatos attitűdjét vizsgálja egy fókuszcsoporthoz kvalitatív kutatás alapján.

A következő három tanulmány a munkaerőpiachoz kapcsolódó kutatási eredményeket mutat be. Ismertetésre kerül a felsőoktatási hallgatók nemiszerep-attitűdjeinek és karrierterveinek összefüggése; a versenyszférában működő szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai faktorok, továbbá a női vezetők érvényesülési és ösztönző tényezői.

Ezután az építőiparban zajló aktuális folyamatok bemutatása következik, fókuszban a digitalizáció és az innováció. A következő tanulmány a Pöttyös márka példáján mutatja be a szeretetmárkák szerepét és jelentőségét. A hetedik tanulmány az egészség-egyenlőtlenség területi tényezőit vizsgálja elméleti megközelítésben.

Tartalmas olvasást kívánunk!

Győr, 2024. július 15.

Reisinger Adrienn főszerkesztő

TANULMÁNYOK

Magyar KKV vezetők vállalati fenntarthatósággal és felelősséggel kapcsolatos attitűdje – fókuszcsoportos kvalitatív kutatás alapján

Attitudes of Hungarian leaders from SMEs sector towards corporate sustainability and responsibility - based on focus group qualitative research



Absztrakt

A kis- és középvállalatok (KKV) szerepe a fenntartható fejlődési célok (SDG) elérésében szignifikáns, mivel a vállalatok túlnyomó többsége ebbe a szektorba tartozik. A KKV-k alapvető szerepet játszanak a foglalkoztatásban, és hozzáadott értékük egyre nő. Azonban nem célravezető a KKV-k fenntarthatóságát ugyanazokkal a módszerekkel vizsgálni, mint a nagyvállalatokét. A 2022-ben kezdett kutatás célja a fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdök, érintettek, tevékenységek és motivációk megismerése, mélyebb megértése a magyar KKV-szektorban. A tanulmányban a szerzők a feltáró jellegű kvalitatív kutatásuk eredményeit osztják meg, amelynek során 3 fókuszcsoportos beszélgetésben, 12 KKV vezetőt kérdeztek a fenntarthatósággal és felelősségvállalással kapcsolatban. Szakértői mintavétellel a témára kevésbé fókuszáló vezetők mellett kifejezetten tudatos, felelősségteljes vállalkozókat választottak, számukat a teoretikus szaturáció eléréséig növelve. A kutatás eredményei szerint a KKV vezetők felelősségtudata erős, és mind a magánéletükben, mind a vállalkozói életükben aggódnak a fenntarthatósági kérdések miatt, és ez azokra is igaz, akik nem kiemelkedő fenntarthatósági tevékenységük miatt kerültek be a mintába. Úgy vélik, hogy tevékenységük fenntarthatóbbá és felelősségteljesebbé alakítása erkölcsi kötelességük. A legfontosabb érintettek a munkavállalók, azonban a szakirodalmi előzményekhez képest erősebben jelenik meg a természeti környezet és a saját és munkavállalóik családja által képviselt jövő nemzedék. A kvalitatív kutatás önálló eredményein túlmutatóan segített körvonalazni azokat a lehetséges kutatási kérdéseket, amely alapján a kutatás következő, reprezentatív mintán végzett fázisában a megkérdezettek által használt kifejezések és a méréshez szükséges kvantitatív változók meghatározásra kerültek.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, felelősség, kis- és középvállalatok (KKV), vállalati társadalmi felelősség (CSR)

Abstract

SMEs are significant in achieving SDGs, most companies belong to this sector, play a crucial role in employment and their added value is increasing. However, it is not practical to assess

the sustainability of SMEs in the same way as large companies. The research aims to survey and deeply understand the sustainability-related attitudes, stakeholders, activities and motivations in the Hungarian SMEs sector. In this article, authors share the results of their exploratory qualitative research, during which 12 SMEs managers were interviewed in 3 focus group discussions about sustainability and responsibility. Expert sampling was used, selecting managers who were less focused on the issue, as well as specifically conscious, responsible entrepreneurs until getting to the theoretical saturation point. The results of the research show that SMEs leaders have a strong sense of responsibility and are concerned about sustainability issues in their personal and entrepreneurial lives, and this also applies to those who were not included in the sample because of their outstanding sustainability performance. They believe that they have a moral obligation to make their activities more sustainable and responsible. The most important stakeholders are employees, but the natural environment and future generation are more strongly represented than in the literature. The qualitative research went beyond its independent results and helped the researchers to outline possible research questions, on the basis of which the terms used by the respondents and the quantitative variables needed for measurement could be defined in the next phase of our research on a representative sample.

Keywords: sustainability, responsibility, small and medium-sized enterprises, corporate social responsibility (CSR)

BEVEZETÉS

A vállalati társadalmi felelősség (CSR) számos definíciója közül az ISO 26000 a társadalmi felelősségvállalást úgy határozza meg, mint „egy szervezet felelőssége döntéseinek és tevékenységeinek társadalomra és környezetre gyakorolt hatásaiért, átlátható és etikus magatartás révén, ami hozzájárul a fenntartható fejlődéshez, beleértve a társadalom egészségét és jólétét, figyelembe veszi az érdekelt felek elvárásait.” (ISO, 2010, 13) Ennek alapján elfogadható az a megállapítás, hogy a vállalkozás társadalmi és környezeti hatásainak mikroszinten történő figyelembevétele a makroszintű fenntarthatósági célok figyelembevételét jelenti. Erre a kapcsolódásra szemléletesen hívja fel a figyelmet a vállalati fenntarthatósági mozgalmak és szabályozás legújabb betűszava és keretrendszere, az ESG (Environmental, Social and Governance), amely a fenntarthatóság három dimenziójához kapcsolódva definiálja a vállalatok felelősségét és fenntarthatósághoz való hozzájárulását (European Parliament, 2022).

A CSR és a vállalati fenntarthatóság szakirodalmát tekintve a kis- és középvállalkozásokat megkülönböztetjük a nagyvállalatoktól. Ennek oka egyfelől, hogy esetükben a nagyobb szervezetektől eltérő motivációik kapcsolódnak a környezet és a társadalom iránti felelősségvállaláshoz, leginkább azért, mert közelebb állnak az érintettekhez. Másfelől a felelősségvállalással kapcsolatos lehetőségeik korlátozottak, mivel kevesebb szervezeti, emberi és pénzügyi erőforrással rendelkeznek. Ezek a jellemzők speciális gondolkodásmódot, szókincset és tevékenységeket eredményeznek a CSR és fenntarthatósági törekvések esetében.

A 2022-ben kezdett kutatásunk célja a fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek és motivációk megfigyelése a magyar KKV szektorban. A tanulmányban a feltáró jellegű

kvalitatív kutatásunk eredményeit osztjuk meg, amelynek során 3 fókuszcsoportos beszélgetésben 12 KKV vezetőt kérdeztünk a fenntarthatósággal és felelősségvállalással, azok személyes és vállalati értelemzésével, a legfőbb tevékenységekkel és érintettekkel, valamint motivációkkal és akadályokkal kapcsolatban. Tanulmányunkban bemutatjuk a téma szakirodalmi háttérét és a vizsgálat módszerét, valamint az 5 kutatási kérdésünk megalapozását.

Kutatási kérdéseink a következők:

1. Melyek azok az asszociációk, definíciók, kifejezések, amelyek a megkérdezettek gondolkodásában a felelősséghez és a fenntarthatósághoz tartoznak?
2. Milyen tevékenységek jelennek meg a megkérdezettek vállalkozásaiban a fenntarthatósággal kapcsolatban?
3. Melyek azok az érintett csoportok, akik hangsúlyosan megjelennek a vállalkozás életében és a fenti tevékenységekben?
4. Melyek a fő motivációs tényezők?
5. Melyek a legfőbb akadályai a felelősségvállalásnak és a fenntartható gazdasági működésnek?

1. SZAKIRODALMI ELŐZMÉNYEK

A CSR megjelenése hagyományosan a nagyobb vállalatokhoz kapcsolódik (Jansson et al., 2017), sokáig rájuk összpontosítottak a főbb nemzetközi iránymutatások, köztük a Bevezetésben ismertetett ISO-definíció is (ISO, 2010; ILO, 1998; OECD, 2000; UN, 2000; 2011; IIRC, 2021; GRI, 2022). A jelenlegi társadalmi és ökológiai helyzet azonban indokolja, hogy minden társadalmi és gazdasági szereplőnek, beleértve a KKV-kat is, cselekednie kell a fenntarthatóság előmozdítása érdekében, ahogy ezt az ENSZ fenntartható fejlődési céljai is deklarálják (UN, 2015).

Azok a CSR-rel kapcsolatos felmérések, amelyek a KKV-kat is vizsgálják, többnyire pesszimistábbak, mint amelyek csak a nagyvállalatokat veszik górcső alá. A szakirodalom egyetért abban, hogy a nagyvállalatokhoz képest a KKV-knál kevésbé tetten érhetőek a CSR-tevékenységek (Bikefe et al. 2020; Metzker–Streimikis, 2020). Ennek oka lehet a jellemzően kisebb érintetti nyomás, a korlátozott finanszírozási és humán erőforrás-hozzáférés (Mahmood et al., 2021), vagy a vállalkozók és az alkalmazottak viszonylagos tájékozatlansága (Radácsi, 2021), amely igaz lehet általánosságban (alacsonyabb szintű vállalkozásvezetési, stratégiai felkészültség és tudatosság), de kifejezetten a fenntarthatósági kérdésekkel, a felelősségvállalással kapcsolatban is.

Felmerül ugyanakkor annak a lehetősége is, hogy a KKV-knak nem csak kevesebb lehetősége, de kisebb szüksége is van arra, hogy a CSR és különösen az arról való kommunikáció kiemelt, hangsúlyos része legyen a vállalat működésének. A kutatások szerint az erőforráshiány egyik megoldása, hogy kevésbé komplex programokban gondolkodnak, egy-két ügyre, területre koncentrálnak (Haran-gozó, 2008). Ez tovább erősíti azt a tényt, hogy méretüknél és tevékenységük-nél fogva többnyire közelebb vannak érintetteikhez, közvetlenebb kapcsolatban vannak például az alkalmazottakkal, helyi közösséggel, de akár a fogyasztókkal

is, így felelős tevékenységük tudatos és célzott kommunikáció nélkül is látható, hatása érzékelhető (Khan–Lockhart, 2022; Conway, 2023). A KKV-knál gyakran találkozunk nem kifejezett, úgynevezett “implicit” CSR tevékenységgel (Matten–Moon, 2007). Magasfokú társadalmi beágyazottságuk okán helyi környezetük felelős polgáraiként viselkednek, elismerik tehát saját hatásukat és ebből adódó felelősségüket, foglalkoznak érintettjeik és a munkavállalók, fogyasztók, üzleti partnerek, helyi közösségek és a természeti környezet (Vives, 2016) érdekeivel, de nem használják a CSR terminust és a kapcsolódó szakszavakat, eszközöket és szabványokat (Csáfor, 2009), nem végeznek tudatos érintetti menedzsmentet vagy kommunikációt. Így például nem jellemző, hogy érintett-térképet készítenének (pl. az érintetti csoportok hatalma, érdekeltisége vagy érdekeik, igényeik sürgőssége alapján [Mitchell et al., 1997]), ugyanakkor, ahogyan azt később ki fogjuk fejteni, mégis felállítanak az érintettek között egyfajta prioritási sorrendet.

A KKV-k többnyire akkor kezdik használni az explicit CSR-eszközöket, tipikusan a minőségi vagy környezeti szabványokat, ha rákényszerülnek erre, legtöbbször azért, mert olyan nagyvállalatnak kívánnak beszállítani, akinél ez előírás. A legtöbb szabvány és iránymutatás már kiterjed a beszállítói láncra, azt célozva, hogy a teremtett értéknek és az értékteremtéssel járó társadalmi és környezeti hatásnak is minél nagyobb hányadáról legyen mérhető, pontos információnk, ezáltal javíthatóvá váljon a teljesítmény. Ezzel kapcsolatosan érdekes egy több, mint 20 éves EU-s dokumentum pozitív jövőképe, amely az eltelt idő alatt még nem teljesen valósult meg: *„A jövőben a KKV-kat főleg a nagy üzleti partnerek fogják ösztönözni a CSR-gyakorlat bevezetésére, és segíteni fogják őket képzések, tanácsadás és egyéb ösztönzések formájában.”* (EC, 200, 12)

A nagyvállalatok és KKV-k között – a szektor differenciáltsága ellenére is – jelentős különbségek vannak (Málovics, 2009) mind a kihívások és sikerkritériumok, mind az elérhető pénzügyi és humánerőforrások és ezek kombinációja (Radácsi, 2021), mind a szervezeti megoldások, strukturáltság, tevékenység és projektmenedzsment (Blaskovics, 2016), mind a társadalmi beágyazottság tekintetében, ezért a KKV-k és a nagyvállalatok CSR tevékenységének jellemzői is számos ponton eltérhetnek.

Mivel a KKV-k egyedi jellemzőkkel és képességekkel rendelkeznek, a kisvállalati gyakorlatok jellegzetességeinek vizsgálata új kutatási területet eredményezett a CSR-rel, a vállalati fenntarthatósággal kapcsolatban (Magrizos et al., 2021).

Hazánkban átfogó CSR-tevékenységet vizsgáló kutatás nem történt az elmúlt években, a kifejezetten fenntarthatóságra, CSR-re vonatkozó kutatások általában kevés, kiemelt példát vizsgáltak (MPRSZ, 2017; BCSDH, 2017). A szakirodalmi előzményeket vizsgálva a KKV-k tevékenységével kapcsolatos felmérések egy része csak a CSR környezeti dimenziójára tér ki (Hortoványi, 2011; Kadocsa, 2012). A kutatások más részében a CSR háttértényezőként jelenik meg (Kopfer–Rácz et al., 2013; Kása et al., 2017). A komplex CSR-megközelítést alkalmazó kutatások (Málovics, 2009; Benedek–Takácsné, 2016) vizsgálatunk megalapozásához jelentettek kiindulópontot.

A KKV-k és a CSR kapcsolatának színes témaválasztékából saját kutatásunkban elsősorban a CSR-tevékenységekre és a kapcsolódó érintettek, valamint a fenntarthatóság,

felelősségvállalás motivációira kérdeztünk rá, így a szakirodalmi részben is ezen a két témakörön tekintünk végig.

Az érintettek szerepének vizsgálata több szempontól is megjelenik a szakirodalomban (Reisinger, 2023), így például a bankszektorhoz (Lentner et al., 2015), a divatiparhoz (Edőcsény-Harangozó, 2021) vagy az autóiparhoz (Reisinger, 2018) kapcsolódva. A tipikus KKV érintettekről és ezeknek a választott CSR-témákra való hatásáról szóló cikkében Perrini (2006) azt találta, hogy a legfontosabb érintettek a helyi közösséghez kapcsolódnak, közelségük okán: munkavállalók, helyi hatóságok, finanszírozók és befektetők, beszállítók és a helyi közösségben élő emberek. A velük való kapcsolat szorossága pozitívan hat a CSR-tevékenységre, és a kiemelten fontos érintettek kiléte nagyban meghatározza, hogy melyik az a két-három CSR-tevékenység, amelyre a KKV-k koncentrálnak. Fisher és munkatársai (2008) egy kanadai esettanulmányon mutatják be, hogyan növeli az érintettek aktív bevonása a vállalat versenyképességét és innovativitását, miközben a helyi közösség számára is társadalmi érték születik. A magyar helyzetet tekintve az MPRSZ 2017-es kutatása szerint a legfontosabb érintettek a munkavállalók, a tőlük érkező, alulról jövő kezdeményezések meghatározói, illetve velük kapcsolatos a tevékenységek döntő hányada is, különös tekintettel a könnyen kezelhető kisebbségi csoportokra, mint a kismamák vagy a nagycsaládok. Ugyanakkor a CSR és az SDG-k ritkán épülnek be a teljesítményértékelésbe vagy a stratégiai célok közé.

A megvalósított CSR-tevékenységeket, azok jellemző mintázatait bemutató kutatások egy része kifejezetten a környezetvédelmi kérdéseket (mint a CSR egyik aspektusát) vizsgálja. Zilahy és Széchy (2020) vizsgálatai alapján feltételezhető, hogy a KKV-k ökohatékonysága elmarad a nagyvállalatokéhoz képest. A lemaradásuk a környezeti menedzsment eszközeinek alkalmazásában is megnyilvánul, a KKV-k csak elvétve alkalmazzák a környezeti irányítás eszközeit. Vörösmarty és Dobos (2020) megállapították, hogy a zöldbeszerzési gyakorlatokban is különbségek figyelhetők meg a KKV-k és a nagyvállalatok között. Kutatási eredményeik szerint a KKV-k kevésbé tudatosak a beszállítói kapcsolataik kezelésében, ritkábban használnak fejlett megoldásokat a beszállítói kapcsolatok menedzselésére.

A CSR folyamatos tanulási folyamat, a vállalati működés fejlesztését, alakítását is jelenti, így más vállalatok gyakorlatának megismerése segíthet a CSR-tevékenység fejlesztésében. Ennek azonban hátrányos következményei lehet a sokszor nagy erőforrás-, illetve ráfordítás-igényű egyenmegoldások gyors másolása és terjedése, és az, hogy a valóban egyedi, személyre szabott megoldás másodlagosnak, kevésbé divatosnak tűnhet a hangosan bemutatott megoldásokhoz képest (Matolay, 2010).

A kutatásunk szempontjából kiemelt fontosságú másik témakör a CSR motivációja. A szakirodalom alapvetően két nagy motiváció-csoportot azonosít: a morális kötelezettséget és az üzleti érdeket. A morális kötelezettség abból fakad, hogy a vállalat vezetése fel-, és elismeri a vállalat hatásait az érintettekre, a társadalomra és a természeti környezetre, illetve hogy ezekért a hatásokért hajlandó felelősséget vállalni. Az üzleti érdek ezzel az alapvetően belülről fakadó motivációval szemben arra utal, hogy a vállalat gazdasági előnyt érhet el, akár már rövid távon

is azáltal, hogy megfelel az érintettek fenntarthatósági igényeinek, elvárásainak. A CSR-tevékenységek és azok megfelelő kommunikációja által javul a vállalat reputációja (Porter–Kramer, 2002; Kotler–Lee, 2007; Franklin, 2008; Fenwick et al., 2022), nő a fogyasztók és munkavállalók lojalitása (Cohen–Warwick, 2006; Vogel, 2006; Gannon–Hieker, 2022; Berniak–Woźny et al., 2023), költségmegtakarítások érhetőek el (Frynas, 2005), a bizalmi kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a tranzakciós költségek (Paine, 2000; Holliday et al., 2002), innovációs ötletek fogalmazódhatnak meg (Zastempowski–Cyfert, 2021), a vállalat megfelel a vonatkozó szabályozásoknak (amelyek különösen felerősödtek az elmúlt években az EU ESG-vel kapcsolatos törekvései kapcsán [EP, 2022; Shalhoob–Hussainey, 2023]), de javulhatnak a finanszírozási lehetőségek is (Doane, 2005; Friede et al., 2015; Camilleri, 2015; Sassen–Hinze, 2016; Boze et al., 2019; Gjergji et al., 2020).

Baden és munkatársainak eredményei (2009) rávilágítanak arra, hogy a KKV-k tulajdonosai/vezetői a CSR-rel kapcsolatos elkötelezettség fő mozgatórugói. Ezek az eredmények alátámasztják azt a nézetet, hogy a belső motiváció a felelős vállalkozás egyik fő mozgatórugója. Grimstad és munkatársai (2020) 65 norvég vállalatot vizsgálva szintén rámutattak, hogy a külső ösztönzésnél erősebb a belső motiváció, a vállalatok jót akarnak tenni.

Kopfer–Rätz és munkatársainak (2013) eredményei szerint a vezető felelősséget vállal az alkalmazottjaiért, de legtöbbször az alkalmazottak is érzelmi, morális felelősséget éreznek a vállalkozásért, személyes kapcsolatuk meghatározza a vállalat mindennapos működését is. Olaszországi KKV-k vizsgálatánál azt állapították meg, hogy a legtöbb megkérdezett vezető az alkalmazottakat tekintette a legfontosabb érintetteknek, míg az ügyfelek, a beszállítók és az üzleti partnerek messze lemaradtak (Coppa–Sriramesh, 2013). Magyar kutatások is kiemelik az alkalmazottak hangsúlyos szerepét a KKV-k CSR-tevékenységében (Csillag, 2008).

Spanyol KKV-k innovációs tapasztalatait vizsgálva Cornejo–Cañamares és munkatársai (2021) megállapították, hogy a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés a jobb innovációs eredmények fő mozgatórugója. Hoogendorn és társai (2015) eredményei arra utalnak, hogy a vállalat mérete, tevékenysége és a szabályozási környezet is hatással van a természeti környezettel kapcsolatos CSR-tevékenységre.

Zastempowski és Cyfert (2021) 1 286 lengyel KKV adatai alapján vizsgálta, hogy a CSR-intézkedések alkalmazása növeli-e annak esélyét, hogy a KKV-k termék- és folyamatinnovációkat vezessenek be. Megállapításaik szerint valószínűsíthető ilyen összefüggés. A tudatos CSR-tevékenység a nemi és nemzeti sokféleségre való valódi törekvés révén segítheti a KKV-kat abban, hogy termék- vagy folyamatinnovációjuk által pozitív megtérülést érjenek el. A sokszínűség javíthatja a döntések minőségét is (Bocquet et al 2019).

Thanh et al. (2021) feltörekvő országok KKV-ira irányuló kutatásának eredményei azt mutatják, hogy a CSR-gyakorlatok jelentősen hozzájárulnak az ügyfelek megtartásának és az üzletmenet folytonosságának javításához, ami jobb vállalati teljesítményhez vezet. Az előbbi megállapítást Benedek és Takácsné (2016) magyar KKV vezetők megkérdezésén alapuló kutatásai is alátámasztják: a CSR meghatározó

tényező a versenyképesség és a fogyasztói lojalitás megőrzése szempontjából. Ugyanakkor Győri és munkatársai (2022a) azt találták, hogy bár a vállalati fenntarthatósághoz kapcsolódóan megjelennek a hagyományos üzleti érdekekhez kapcsolódó motivációs faktorok, ezek nem önmagukban hatnak, kiegészíti őket a morális kötelezettség, például a jövő generáció számára való értékkeremtés formájában.

2. MÓDSZERTAN ÉS KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Kutatásunk a feltáró és hipotézis-meghatározó fázisban van, így az ebben a tanulmányban elemzett fókuszcsoportos beszélgetések eredményei előzetes kutatásnak számítanak a téma részletesebb és érzékenyebb megértésén alapuló strukturált és szisztematikus felmérés – esetünkben ez reprezentatív kérdőíves lekérdezést jelent majd – kidolgozásához. Döntésünk módszertani alátámasztása többek között Wilkinson (1998) munkájában jelenik meg.

2022 májusában és júniusában három fókuszcsoportos találkozót szerveztünk, ahol ugyanaz a moderátor ugyanazokat a kérdéseket tette fel az előre elkészített iránymutatás és vezérfonal alapján – kiegészítő, értelmező megjegyzésekben természetesen volt eltérés, de mindig visszatértünk a vezérfonalhoz. Az útmutatót ezt megelőzően egy kísérleti fordulóban validáltuk, illetve egy szűrőkérdőívben gyűjtöttük össze az információkat a résztvevőkről és az általuk képviselt vállalkozásokról. A szakértői mintaválasztás során fontosnak tartottuk, hogy a hazai KKV-szektor olyan képviselőit is megkérdezzük, akik a munkájuk során is fontosnak tartják a fenntarthatóságot, és a felelősség vállalását magánemberként és vállalkozóként, akár a teljes vállalati tevékenységben, akár szakmai szervezetekben, tehát szakértőként dolgozhat. Hozzájuk választottunk olyan KKV vezetőket, akik a felelősség és fenntarthatóság szempontjából nem kifejezetten tudatosak, akiknél ezek a témák nem jelennek meg hangsúlyosan a vállalati tevékenységben. Ezzel biztosítottuk, hogy a fenntarthatósághoz kapcsolódóan prominens és átlagos véleményeket és mindennapi vállalati gyakorlatokat is megismerhessünk a KKV vezetők által használt kifejezésekkel és eszközökkel. A mintát az 1. táblázatban mutatjuk be, későbbiekben az általuk választott névvel hivatkozunk rájuk. Kiemeljük, hogy ebben a kutatási szakaszban és ennek a technikának nem célja a reprezentatív mintaválasztás.

1. táblázat: A minta összetétele
Table 1 Sample characteristics

Fókusz- csoport időpontja	Résztvevők	Képviselt vállalat jellemzői	Fenntartható- sági szempont- ból kiemel- kedőnek, szakértőnek tekinthető-e?
2022. 05.10.	1. János: férfi, 62 éves, tulajdonos, vezető 2. Czafi: férfi, 68 éves, tulajdonos, vezető 3. István: férfi, 62 éves, vezérigazgató 4. Lasek: férfi, 53 éves, tulajdonos	1. Mérnöki szolgáltatás, magyar, kis 2. Coaching, képzés, magyar, kis 3. Pótkocsi értékesítés, nemzetközi, közép 4. Építőipar, magyar, közép	1. nem 2. igen 3. nem 4. nem
2022. 05. 26.	1. Évi: nő, 51 éves, alapító, vezető 2. Evedor: nő, 45 éves, tulajdonos 3. Oglu: férfi, 63 éves, tulajdonos 4. Gábor: férfi, 38 éves, tulajdonos 5. Autosave: férfi, 45 éves, tulajdonos, vezérigazgató	1. Újrahasznosítás, divat, magyar, kis 2. Dekoráció, rendezvény, magyar, kis 3. Könyvkiadó, magyar, kis 4. Tanácsadás, magyar, kis 5. HR szoftver és IT, magyar, közép	1. igen 2. nem 3. igen 4. nem 5. nem
2022. 06. 01.	1. H-S P: férfi, 58 éves, tulajdonos 2. Edu, Férfi, 58 éves, tulajdonos, vezérigazgató 3. CTP, Férfi, 49 éves, tulajdonos	1. Tanácsadás, magyar, kis 2. Oktatás, magyar, kis 3. Építőipar, magyar, közép	1. igen 2. nem 3. igen

Forrás: Saját szerkesztés

A fókuszcsoportos beszélgetések vezérfonala a fenntarthatóság és felelősség fogal-
mak körül, ún. tölcser technikát alkalmazva épült fel, ahol az általánostól haladtunk
a konkrét felé. A kérdések közül a második és az utolsó projektív technikán alapult,
a hetedikben pedig Isenberg modelljének (Isenberg–Onyemah, 2016) gyakorlati tesztelése
zajlott, ugyancsak projektív technikával. Ennek részletes eredményeiről koráb-
ban írtunk (Kolnhofer-Derecskei et al., 2022), ebben a tanulmányban csupán utalunk
a modellre, mint a vezérfonal egyik elemére.

Mindegyik találkozót rögzítettük, a beszélgetések leiratait pedig az NVivo12 szoftver
segítségével kódoltuk. A kódtáblában (2. táblázat) feltüntettük, hogy hányszor fordultak
elő az adott kódok.

2. táblázat: Kódtábla és az adott kódhoz rendelt szövegek száma

Table 2 Code table and frequency of each code

Kódok és alkódjaik	Gyakoriság
asszociációk	62
felelősség	27
fenntarthatóság	30
érintettek köre	50
belső	21
alkalmazottak	16
jelenlegi	13
jövőbeli	2
tulajdonosok	2
vállalkozó, menedzser és családja	3
jövő generációja	11
külső	17
közvetlen piaci környezet	14
beszállító	2
fogyasztó, vevő, ügyfél	10
stratégiai partner	1
versenytárs	1
tágabb piaci környezet	1
állami, jogi környezet	8
civil szervezetek	3
helyi, lokális környezet	2
nemzetközi környezet	3
természeti környezet	1
erőfeszítés szintje	4
feláldozhatóság, kompromisszum	11
felelősség megjelenési formái	18
magán élet	4
vállalati élet	14
fenntarthatóság megjelenés formái	56
magán élet	8
vállalati élet	48
egyéb kiegészítve	2
emberi jogok	1
fogyasztói kérdések	2
környezetvédelem, környezettudatosság	4

közösségi részvétel és fejlesztés	7
munkaügyi gyakorlatok	18
szervezetirányítás, szabványosítás	8
tisztességes működési gyakorlat	4
üzleti partnerek	1
versenytársak	1
fenntarthatóság megjelenésének gyakorisága	7
egyszeri	1
rendszeres	6
fenntarthatóság tudatos megjelenése tervezettség szintje	11
intuíción alapú CSR példák (ad hoc)	3
tudatos CSR példák (tervezett)	8
három fő szempont megjelenése (konceptiók) – a fenntarthatóság három dimenziójának megjelenése	16
gazdaság	2
környezet	9
társadalom	5
hitvallás	17
felelősségvállalás	10
fenntarthatóság	13
innováció és fenntarthatóság	11
motivációja forrása (nyomás iránya)	80
alkalmazottak belső nyomás	5
jelenlegi	4
potenciális	1
beszállítói nyomás	2
egyéb	10
külső gazdasági, jogi környezet hatása	27
ügyfelek igénye	11
vezető belső motivációja (családi hatás)	24
stratégia és fenntarthatóság	8
személyes elköteleződés	17
sztereotípiák, sematikus gondolatok (ide kerültek a kutatás szempontjából nem releváns, vagy sematikus válaszok)	54

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

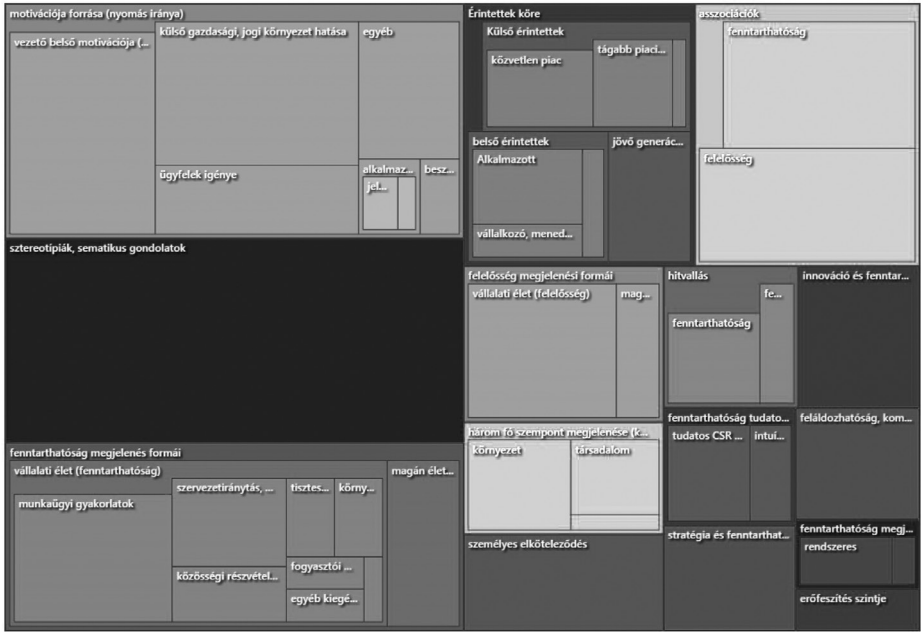
A kódtábla összeállítása két úton zajlott: (1) a beszélgetéseket megelőzően az irodalmi, elméleti anyagok alapján zárt kódok álltak fel (pl. érintettek köre) (2) a beszélgetések elemzése, átolvasása után ez nyílt szövegen alapuló kódokkal egészült ki (pl. felál-
dozhatóság). A beszélgetések során segédlapokat használtunk a válaszok rögzítésére,

a modelltesztelés és az első asszociáció vizsgálata során az ezeken rögzített válaszokat is beépítettük az elemzésbe.

A kódolás során két szakértő dolgozott, ugyanazon kódtáblát használva egymástól függetlenül kódolta a három beszélgetés szövegét. A két kódolás összevetése bizonyítja a kutatás tudományos megbízhatóságát, amelyet a Nvivo által számolt (Pearson korreláció alapú) együttjárási mutatóval (agreement) mérhetünk. A mutató minden kódot egyenként vet össze, amely adatok összesítése szerint a minimális (legkisebb) egyezés 68%-os átfedést mutatott, a legtöbb kód esetében a megegyezés 100%; átlagban 97,98%-os megegyezés (3,96%-os szórással) volt. A két kódolást így egyesítve mutatjuk be az eredményeket.

Az egyes kódok gyakoriságát mutatja a 1. ábra, ahol a lefedett terület nagysága mutatja a kódokban megjelenő válaszok relatív gyakoriságát a teljes kódoláshoz mérve.

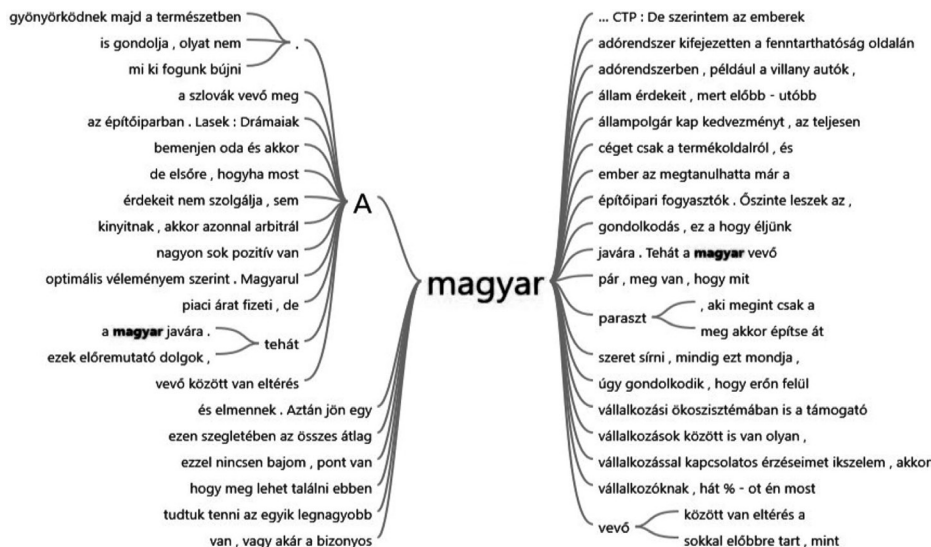
1. ábra: Válaszok relatív gyakorisága a kódokban
Figure 1 Relative frequency of responses in codes



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Látható, hogy nagy arányban (sőt a legnagyobb összgyakorisággal) a sztereotípiák, általános megfogalmazások, sematikus gondolatok kód jelenik meg, ez rámutat arra a gondolkodásra, ahogyan a mai magyar gazdaságot látják a megkérdezettek. Ahogy erről egy korábbi írásunkban is említést tettünk (Kolnhofer-Derecskei et al., 2022), a „magyar” szó megjelenése gyakori, és a legtöbb esetben érzelmekkel, érzésekkel, részben tudattalan berögződésekkel kapcsolódik össze (2. ábra). A legtöbb esetben a magyar vállalkozások helyzetét, vagy akár az általános, fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdöket fejlettebb gazdaságokkal, társadalmakkal vetik össze.

2. ábra: A magyar szóhoz kapcsolódó szavak, kifejezések, asszociációk
Figure 2 Word tree of expressions and collocations related to the word „magyar” (Hungarian)



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Az eredményeinket három féle módon közöljük

1. a segédlapokon megadott válaszok
2. Nvivo-val készült tartalomelemzés eredményei, itt mind automatikus (az automatikus kódolás szövegbányászaton alapul, nem értő olvasáson, ugyanakkor a kifejezések gyakorisága és együjtjárása által segíti a pontosabb megértést és mintegy ellenőrzésként használható a 2. lépés érvényesség vizsgálatában) (2a) mind pedig a kódtáblán alapuló (2b) kódolás eredményeit feltüntetjük, illetve
3. a kódtáblában és a szövegben szó szerinti idézetekkel is alátámasztjuk eredményeinket.

Kutatási kérdéseink, amelyek mind a magyar KKV-k valós fenntarthatósághoz kapcsolódó, felelős tevékenységének megismerését célozták, a következők voltak:

1. Melyek azok az asszociációk, definíciók, kifejezések, amelyek a megkérdezettek gondolkodásában a felelősséghez és a fenntarthatósághoz tartoznak?
2. Milyen tevékenységek jelennek meg a megkérdezettek vállalkozásaiban a fenntarthatósággal kapcsolatban?
3. Melyek azok az érintett csoportok, akik hangsúlyosan megjelennek a vállalkozás életében és a fenti tevékenységekben?
4. Melyek a fő motivációs tényezők?
5. Melyek a legfőbb akadályai a felelősségvállalásnak és a fenntartható gazdasági működésnek?

3. EREDMÉNYEK

Első kutatási kérdésünkhöz kapcsolódva azt vizsgáltuk, hogy a felelősségről és fenntarthatóságról szóló fókuszcsoportos beszélgetésekben milyen témakörök, kódok kerültek elő, milyen gyakorisággal és milyen együttjárásokban, átfedésekben.

Első lépésben arra kértük a résztvevőket, hogy írják le egy-egy mondatban, mi jut eszükbe arról a két szóról, hogy felelősség és fenntarthatóság. A megvitátást tehát megelőzte egy első asszociáció, amely során papírra vettették első gondolataikat a fogalmakkal kapcsolatban. Az első beszélgetés alkalmával a két fogalmat együttesen kezelték a válaszadók. A második és harmadik alkalommal már elkülönítve, ahogyan a 3. táblázat is mutatja.

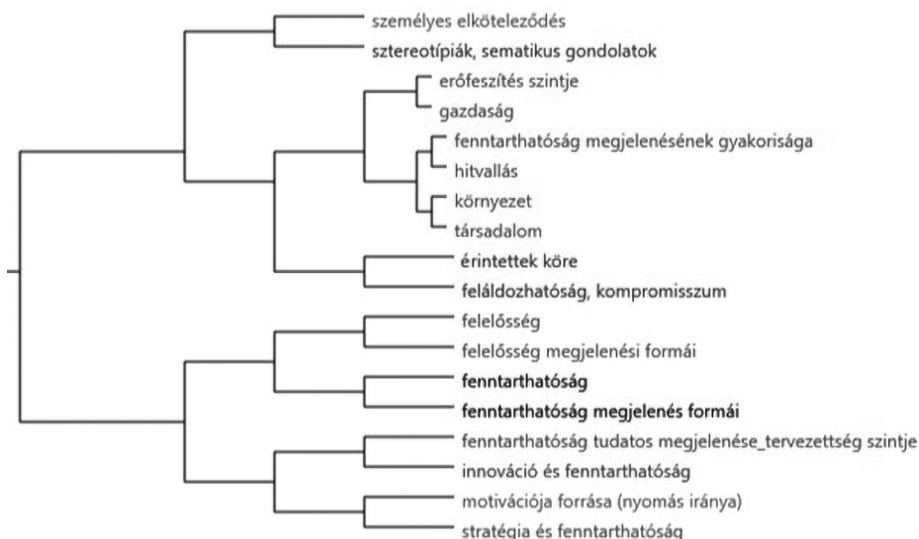
3. táblázat A fenntarthatóság és felelősség kifejezésekre adott első asszociációk válogatott gyűjteménye
Table 3 First association given to the expressions of „sustainability” and „responsibility”

Fenntarthatóság	Felelősség/felelősségvállalás
• Maradjon erőforrás az utánunk jövő generációnak • családi egzisztencia, gazdaságos működés, kicsi ökolábnyom • az EMBER és az (élő/élettelen) környezet szempontjainak a szolgálata • környezet védelme	
• JÖVŐNK, nincs más választásunk • tudatosság, gyerekek, unokák egészsége, emberi jóléte • természeti javak, visszaforgatás, újrahasznosítás, energiagazdálkodás • a föld erőforrásai kizsákmányolását saját ismerőseimmel megpróbálni minimalizálni, illetve olyan mintákat mutatni, amelyek ezt közvetítik • hosszú távon működőképes, nincs vagy minimális káros hatás, hozzájárul a társadalmi jóléthez • túlnépesedés, globális felmelegedés, technológia, innováció • az ügyfelek támogatása a téma edukációjával, saját működésre is értelmezni, alacsony ökolábnyom • ugyanannyit vagy többet kevesebb munkával, megtartani, ami megvan	• HITELESSÉG, úgy is éljünk, ahogy mondjuk • emberi szerep, adakozás, odafigyelés • jövő generáció, minden kis lépés számít, véleményformálás • a családom tagjainak és másnak megmutatni, mennyire fontos értéket teremteni és a bolygó érdekében működni • következmények ismerete, ebből eredő hatások, kompenzáció • családom biztonsága, gyerekeim jövője, jótékonykodás, támogatás • fair működés, szociális érzékenység (visszaadni) • gondolkodni, mások helyett helytállni

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

A 3. ábrán látható dendrogram alapján megállapíthatjuk, hogy a fenntarthatóságot erősebben kapcsolják a válaszadóink a környezeti problémákhoz és az élet jövőjéhez, míg a felelősség fogalmát a társadalmi ügyekhez, valamint az üzleti döntésekhez és az ezekben való hitelesség elvárásához, értékéhez. A jövő generáció mint tényező, különböző absztrakciós szinteken reprezentálódik: egyfelől a saját család, gyerekek szintjén, másfelől társadalmi, nagyobb léptékű kategóriaként is. A stratégiát erősen áthatja a személyes elköteleződés és motiváció, ezt a segédlapokon adott elkötelezettséget mérő skála is erősen alátámasztja. A megkérdezettek egyetértenek és azonosulnak az általuk képviselt vállalatok stratégiájával, ami erősen fakadhat a tulajdonosi szerepükből is.

3. ábra: Fenntarthatósághoz és felelősségvállaláshoz kapcsolódó együttjárások dendrogramja
 Figure 3 Dendrogram of correlation between subcodes and the main codes
 of sustainability and responsibility



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Ezeket az eredményeket erősíti meg az automatikus kódolás (2a) is. A válaszadók leggyakrabban használt kifejezései a leírt mondatokban a „jövő”, „család”, „tudatosság”, „edukáció”, „visszaforgatás”, „biztonság”, illetve a „következmények” szavak voltak. A definíciószerű mondatokban tehát a jövő nemzedékére, illetve a jövőre gyakorolt hatásra koncentráltak a válaszadóink. A legtöbb megjelenő fogalom is ezzel kapcsolatban volt, vagy a jövőre való felkészülés megközelítése, vagy a jelenlegi tevékenységeink jövőre gyakorolt hatása szempontjából. A szabad beszélgetés szövegelemzésének eredménye a 4. ábrán látható szófelhőben egyértelműen mutatja, hogy a résztvevők a szabad beszélgetés során is a családdal, a témával kapcsolatos ismeretekkel és a jövőre gyakorolt hatással kapcsolatos kifejezéseket használták a leggyakrabban. A szófelhő elkészítése a tartomelemzések gyakori, első lépése, amelyben a szövegbányászat (automatikus elemzés) során kapunk egy összefoglaló képet a teljes átiratról (4. ábra).

4. ábra: Szófelhő – fenntarthatóság, felelősség asszociációk
Figure 4 Wordcloud - sustainability, responsibility associations



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Elmondható, hogy a válaszadók véleményének fókuszában a személyes indíttatás hatása erőteljesen megjelenik. A jövő nemzedékének oktatását és a vállalati működés jövőre gyakorolt hatását kivétel nélkül kiemelkedően fontosnak tartják.

Második kutatási kérdésünk az volt, hogy milyen tevékenységek jelennek meg a megkérdezettek vállalkozásaiban a fenntarthatósággal kapcsolatban. Ehhez elemeztük az előre meghatározott kódok (2b) egymással való viszonyát a megkérdezett vállalkozók véleménye alapján. A beszélgetések kivonatainak megfelelő részeit a megfelelő kódokhoz rendeltük. A hierarchia ábrán látható (5. ábra), hogy a kódok közül 3 elem emelkedett ki hangsúlyosan. A *fenntarthatóság megjelenési formái\véllalati élet\munkaügyi gyakorlatok* megjelenésének száma kiemelkedően magas, azaz a mindennapok során a munkaügyi gyakorlatokban jelenik meg leggyakrabban a fenntarthatóság valamilyen formája. A konkrét tevékenység, megjelenés tudatosságára vonatkozóan a *fenntarthatóság tudatos megjelenése tervezettség szintje\tudatos CSR példák (tervezett)* kód kapta a legmagasabb értéket, szemben az ad hoc esetekkel. A fenntarthatóság három dimenziójának

(gazdaság, társadalom, környezet) megjelenése elemzése során azt láthattuk, hogy igen nagy hangsúlyt helyeznek a vállalkozók a mindennapi tevékenységük során a környezeti elemekre (*három fő szempont megjelenése (konceptiók)\környezet*), míg a gazdasági tényezők egyáltalán nem kapnak hangsúlyt a fenntarthatóság szempontjából.

5. ábra: Hierarchia ábra – fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek megjelenési formái
Figure 5 Hierarchy chart about sustainability-related activities



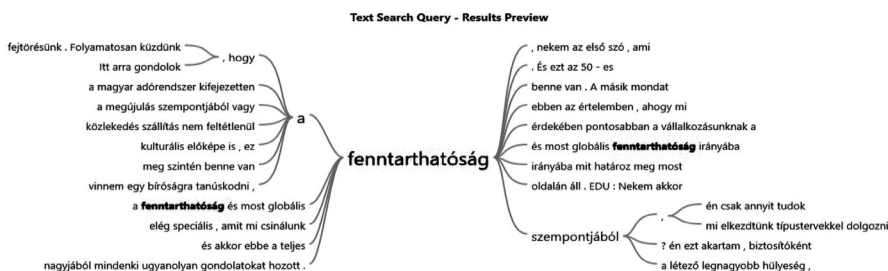
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Az 5. ábra minden fókuszcsoporthoz tartozó tagjainak véleményét tartalmazza, ahol a megkérdezettek az adott kóddal ellátott területről beszéltek. A négyszögek mérete az említések gyakoriságát jelöli. Ez alapján elmondható, hogy azok a vállalkozók, akik a mindennapi tevékenységük részeként beépítik a fenntarthatósági célt a vállalati működésbe, főként a környezeti hatásokra koncentrálnak, tervezetten foglalkoznak a fenntarthatóság kérdésével, azonban a vállalati élet terén mégis a munkaügyi gyakorlatokba építik be leginkább a fenntarthatóságot és felelősségvállalást.

Harmadik kutatási kérdésünk az érintettekhez kapcsolódott. Az ehhez kapcsolódó eredményeket korábbi tanulmányainkban kifejtettük (Kolnhofer-Derecskei et al., 2022; Györi et al., 2022b), így itt azokat rövidebben mutatjuk be. A legfontosabb érintettek a kódolás alapján összecsengenek a személyes felelősség és fenntarthatóság meghatározásokban említettekkel, ráadásul lényeges eredmény, hogy nem csak nagy hatással rendelkező, így a vállalkozás szempontjából üzletileg is fontos érintettcsoport (az alkalmazottaké) lett kiemelve, de megjelent a szakirodalomban alapvetően áldozati, alárendelt pozícióban lévő jövő generáció és természeti környezet is. A szóhasználaton alapuló vizsgálatunk eredményeként ettől kicsit eltérve 3 klasztert azonosítottunk. Külön klaszterbe került a természeti környezet. Minden résztvevő számára egyértelmű volt, hogy ez fontos kérdés, ez a legelső és legáltalánosabb terület, ami a fenntarthatóság és felelősségvállalás témakörével kapcsolatban a megkérdezettek eszébe jutott. A második klaszterbe a versenytársak kerültek, megmutatva, hogy egyfelől a verseny éles a KKV szektorban, másfelől, hogy a vállalkozások nyitottak arra, hogy mások példájából tanuljanak. Az utolsó klaszter elemei, a többi érintett erős együttállást mutattak, hasonló szavakkal jellemezték őket, azonos kontextusban, ami arra utal, hogy közel egyformán fontosnak tartják őket.

A vállalkozók fő motivációs tényezőinek vizsgálatakor (negyedik kutatási kérdés) arra kerestük a választ, hogy az ösztönzés a fenntartható működésre honnan, milyen irányból érkezik elsősorban. Vizsgálataink eredményét a kódtáblában megfogalmazott motivációs irányok mentén értelmezzük. Eszerint az ösztönzés érkezik a munkavállalóktól, családtól, ügyfelektől, beszállítóktól, esetleg egyéb külső tényezőkből, mint a jogi és/vagy gazdasági szabályozás. Az elemzések alapján elmondható, hogy két nagyon erős motivációs hatásról számoltak be a fókuszcsoportok résztvevői. Az egyik a személyes, belső motiváció. Ezzel szinte teljesen megegyező értékkel a külső gazdasági, jogi környezetet említették. A szófa technikája kiválóan tükrözi, hogy a válaszadók egy fogalmat mely más fogalmak vagy gondolatok kapcsolatában használtak. Jelen esetben a fenntarthatóságra irányuló motivációval kapcsolatosan gyakran jelennek meg az alábbi ábrán is fellelhető fogalmak (6. ábra), mint a kultúra, megújulás, fejlődés.

6. ábra: A fenntarthatósággal kapcsolatos motiváció – szóegyüttállás vizsgálat
Figure 6 Motivation for sustainability – word tree



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Utolsó kutatási kérdésünk, hogy melyek azok a gátló tényezők, amelyekkel szembe-sülnek a vállalkozások vezetői a mindennapokban és akadályt jelentenek a fenntartható működéssel kapcsolatban. A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a legnagyobb problémát a képzettség, tájékozottság hiánya jelenti a legtöbb vállalkozó számára. Többen is említették az innovációs törekvések nehézségeit, az ehhez kapcsolódó támogatások hiányát. Illetve tapasztalataik alapján a környezetükben működő vállalkozások vezetői nem nyitottak az innovatív megoldásokra.

Számos külföldi jógyakorlatot megemlítették, mint pozitív példát arra, hogyan lehet egy kisvállalkozást fenntartható módon, felelősen működtetni. Ezeket a példákat beépítik a saját működési gyakorlatukba, azonban hiányolják népszerűsítésüket. Hangsúlyosan megjelenik a vállalkozások nehéz körülményeire való utalás. Ide tartozik például az operatív működés erőforrásigénye, a munkaerőhiánnyal való küzdelem vagy a jogi szabályozásoknak való megfelelés nehézségei.

A fókuszcsoportos beszélgetéseket egy speciális mondatbefejezési technikával zártunk, ami hasonlóan az első, bevezető kérdéshez, önállóan, a segédlapra került felvezetésre (4. táblázat).

4. táblázat: Saját, vállalati működésre vonatkoztatott meghatározások gyűjteménye
Table 4 Collection of definitions for own corporate operations

Kérem fejezze be az alábbi gondolatot! Az én cégem attól felelős és fenntartható, hogy...
„megbecsüli a megrendelőit.” (János)
„felelősséget vállalunk termékeink minőségéért és biztonságos üzemeltetéséért, valamint gyártói folyamataink során folyamatosan csökkentjük ökológiai lábnyomunkat.” (István)
„valamennyi célszegmensben (társadalmi vállalkozások, öngondoskodó tanácsadók, személyes életpálya fenntartása iránt érdeklődők) kompromisszum nélkül képviselem a fenntarthatóság és felelősségvállalás szempontjait.” (Czafi)
„a megrendelői igényeket átgondolt, tudatos, felelősségteljes döntéssel szolgáljuk ki.” (Lasek)
„újrahasznosítással foglalkozik.” (Évi)
„a közösség jövőjét és előrejutását szolgálja.” (Gábor)
„a partnereimmel, munkavállalóimmal, vevőimmal igyekszem olyan kapcsolatot fenntartani, amiben egymást támogatjuk, fejlesztjük, segítjük.” (Evedor)
„ezeket a könyveket adjuk ki.” (Oglu) (ti. fenntarthatósággal kapcsolatos könyvek)
„foglalkozunk ezekkel a kérdésekkel és megoldásokat dolgozunk ki.” (Autosave)
„meg is csináljuk, amit ígérünk.” (H-S P)
„definíálja ezen céljait és ezzel összhangban működik.” (Edu)
„gondoskodunk/gondolkodunk magunk és más helyett és mindig megtartjuk. [ti. amit ígértünk]” (CTP)

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Itt tudatosan kezeltük a két fogalmat (felelős és fenntartható) együtt, feltételezésünk, hogy az üzleti életben a fenntarthatóság és a felelős magatartás összefonódik. A beszélgetések elején a két fogalmat külön választottuk, és ahogyan fentebbi eredményeink mutatják a másodikikat inkább a környezeti, míg az elsőt a társadalmi jelenségekhez kapcsolják, holott a fenntarthatóság a környezeti, társadalmi és gazdasági oldalról egyaránt jelentős.

A válaszok egyben igazolják a szakértői mintaválasztást is, hiszen a mondatbefejezésekben megjelenik a cégek stratégiája, valamint tükröződik a tevékenységük is. Minden esetben mondható, hogy a fenntarthatóság és a felelősség vállalása központi, stratégiához kötődő érték.

4. DISZKUSSZIÓ

Eredményeinket a kutatási előzményekkel összevetve azt találjuk, hogy részben igazoltuk, hogy a korábbi, akár több, mint tíz évvel ezelőtti kutatási eredmények egy része még mindig fennáll, részben azonban megfigyelhetőek változások, hangsúlyeltolódások.

Megerősítésre került például, hogy a KKV-k tipikus érintettjeikkel, így az alkalmazottakkal, fogyasztókkal és a helyi közösségekkel alapvetően közeli kapcsolatban vannak (Perrini, 2006; Málovics, 2009). A korábbi kutatások alapján a legfontosabb érintettek a munkavállalók (Csillag, 2008; Coppa–Sriramesh, 2013; MPRSZ, 2017),

megkérdezettjeink azonban e csoport mellett a kiemelkedően fontos érintettek között tartják számon a természeti környezetet, illetve a jövő generációt (általában és a saját gyerekek, utódok értelemben is): „...sok rendezvényt csinálunk együtt és megyünk szépen előre, úgyhogy nekem például ez egy fontos dolog. De ugye mi alulról építkezünk, ezt az egész újrahasznosítást, tehát mi most hétvégén is megyek egy fesztiválra, ahol rengeteg gyerek lesz. [Megjegyzés a szerzőktől: a kutatási alany itt arra utalt, hogy a fiatal generáció mint érdekeltségi csoport segíti a fenntarthatóságban, az alulról építkezés is a lokális környezet hatását erősíti meg.]” (Évi). Láthatóan globális és mikro szinten is gondolkodnak ezekről a kérdésekről, azonban viszonylagosan háttérbe kerül a mezo szint, a tágabban vett helyi közösségekben való szerepvállalás. A válaszadók az üzleti tevékenységük hatásait, a hosszú távú fennmaradást tartják szem előtt, elsősorban környezeti értelemben. A fenntarthatóság kifejezést kötik egyébként elsősorban a környezeti kérdésekhez, míg a felelősségvállalást, mint fogalmat jellemzően az interszónális kapcsolatokhoz és a jövőre vonatkozó értékteremtéshez. „Fenntarthatóság, nekem az első szó, ami eszembe jutott róla az a tudatosság, mert hogy ha nem vagyunk tudatosok, akkor annyi szemét meg hulladék meg minden keletkezik, hogy a víztől kezdve mindent szennyezzünk. Nekem, ami nagyon fontos, hogy a gyerekeim egészséges környezetben nőjenek, egészségesen táplálkozzanak, egészségesen éljenek... ez a felelősségvállalásnál is nálam megjelent: az emberi szerep, az adakozás és az odafigyelés a másikkra, hogy ha tudunk, akkor segítsünk.” (Gábor). Ezzel együtt a mindennapi vállalati élet terén legtudatosabban a munkavállalókhoz kapcsolódó programokra koncentrálnak.

Ez részben mintavételi eljárásunkból következik, de a KKV-hoz mérten kifejezetten tudatosak és felelősek a megkérdezett vállalkozók és az általuk képviselt vállalkozások, bár a szakirodalom által vázolt kihívások, az erőforráshiány, illetve az érintetti nyomás hiánya (Málovics, 2009; Radácsi, 2021; Mahmood et al., 2021) abszolút jelen van. Ezzel kapcsolatban erősen megjelent az a felelősségérzet, hogy ők tájékozottaság, érzékenyítsék környezeti vagy társadalmi témákban a fogyasztókat, alkalmazottakat, mint érintetteket: „...én nem tudok nagyban gondolkodni, mert nem tudok nagyra hatni, de minden egyes kis lépésem, a családban, meg a környezetemben, a faluban, ahol élek, az fontos lehet és teszünk is. Illetve még ez a véleményformálás, tehát az, hogy nem csak példát mutatunk azzal amit teszünk, hanem megpróbáljuk ezt átadni.” (Evedor). Ezen túlmenően megjelentek az értéklánc másik végén álló beszállítók is, esetükben inkább nehézségeket, a hatásmérés problémáit említették: „Volt egy beszállítóm, aki bejáratí ajtókat szállított. És az első alkalommal egy kisgyereknek a kezében maradt a kilincs... megvizsgáltuk és anélkül, hogy az a szállító elismerte volna a felelősségét, egy másik szállítótól, akinek volt 63 ajtaja megrendeltem és két héten belül kicseréltettem az összes ajtót. És hát utána természetesen az eredeti szállító próbált mindennel védekezni meg egyebek. Én nem pereltem be, de soha többet nem kötöttem vele ügyletet.” (CTP). Látható, hogy a saját értékrendből fakadó felelősség akkor is érvényesül, ha az rövid távon, pénzügyi értelemben nem kifizetődő.

Az explicit felelősségvállalás mellett azonban arra is volt példa, hogy a vállalkozó a fókuszcsoportos beszélgetés során realizálta, hogy az, amit ő személyes értékei

(csapat felé való elkötelezettség, munka minőségi végzése, tisztesség, család, magán-élet tisztelete stb.) okán a vállalatánál végez, ahogyan a munkavállalóival, vagy akár a természeti erőforrásokkal bánt, valójában fenntarthatósághoz köthető tevékenység. („akkor rájöttem, hogy ez a tulajdonképpen a felelősségvállalásnál is lehetne” Oglu) Megjelenik tehát az implicit felelősségvállalás is (Matten–Moon, 2007), ugyanakkor gyakorlatilag minden esetben megfigyelhető a tulajdonos-vezető kiemelt szerepe, a saját és a céges értékek erős együttállása, interakciója (Málovics, 2009; Baden et al., 2009; Grimstad et al., 2020).

A tudatossághoz, illetve a vezető kiemelt szerepéhez erősen kapcsolódva a megkérdezetteknek nagyon erős a személyes motiváltság, a felelősségvállalást az érintettekért és a fenntarthatóságért morális kötelezettségnek érzik, ez az, ami erősen meghatározza, hogy ezek a kérdések stratégiai szintre emelkednek-e, illetve valóban megjelennek-e a mindennapi gyakorlatban, az alaptevékenységben, üzleti modellben (Grimstad et al., 2020; Fenwick et al., 2022). Különösen fontos ez azért, mert az üzleti érdek érvényesülését viszont bizonytalannak látják: egyáltalán nem egyértelmű, hogy akár az alkalmazottak, akár a fogyasztók meghálálnák lojalitással, elkötelezettséggel, vagy bármilyen más formában a felelős üzleti tevékenységet. Jellemzőbb, hogy szükség van az érintettek tudatosabbá, felelősebbé tételére. Abban gyakorlatilag egyetértés volt, hogy különösen a növekvő energiaárak miatt figyelemmel lenni a környezeti hatásra egyre inkább az üzleti racionalitás, a hatékony vállalatvezetés része, hiszen jelentős költségek adódnak abból, ha ebben nem kellően tudatos és takarékos a cég, és akár innováció forrása is lehet, ahogyan azt Cornejo-Cañameres és munkatársai (2021) is megállapították. Ugyanakkor a finanszírozásban, hitelfelvételnél még nem érzik a felelősségvállaláshoz kapcsolódó potenciális előnyt – ezt várhatóan változni fog, ahogy az EU Taxonómiát a bankoknak és egyén finanszírozóknak be kell majd tartaniuk. Ez ahhoz az eredményünkhöz is kapcsolódik, hogy a személyes motiváció mellett a legerősebb motivációként a külső jogi és gazdasági környezetet, a verseny nyomását azonosították a megkérdezettek. *„Fenntarthatósági szempontból nagyon sok költséget el lehet számolni, a fenntartható eszközöknek a leírása, tehát nagyon sok pozitív van a magyar adórendszerben, például a villany autók, kerékpárok, amiket mi is vettünk. Meg vannak ilyenek, ilyen befektetési tartalék vagy valamilyen egyébbe képzésénél, nagyon komoly pontokat lehet kapni azzal, hogyha megújuló dolgokba ruházol be. Szerintem ezek előremutató dolgok, tehát a magyar adórendszer kifejezetten a fenntarthatóság oldalán áll.”* (CTP)

A fent említett lehetséges motivációs tényezők másik oldalról akár gátat, akadályt is jelenthetnek, így különösen a képzettség, tájékozottság hiánya, vagy éppen az, ha a külső piaci környezet nem támogatja a fenntarthatóság irányába mutató innovációs törekvéseket. Az egyik fókuszcsoportos beszélgetésben például felmerült, hogy a túl alacsonyan tartott energiaárak vagy az elektromos autók pozitív diszkriminációja, például az ingyenes parkolási lehetőség torz, fenntarthatatlan vállalkozói döntésekhez vezetett. A vállalkozók tehát akkor is képesek a hosszú távú gondolkodásra, ha az rövid távon akár közvetlen érdekeik ellen hat.

5. ÖSSZEGZÉS

Kutatásunk célja a fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek és motivációk megfigyelése volt a magyar KKV szektorban. A szakirodalmi előzményekre és korábbi kutatásainkra alapozva kiindulópontunk az volt, hogy egyrészt a KKV-k felelősségét és fenntarthatósághoz való viszonyulását kiemelten fontos vizsgálni a hatásuk miatt, másfelől ehhez a vizsgálathoz nem alkalmasak a nagyvállalatok hasonló tevékenységeinek elemzésére bevált kvantitatív kutatási módszerek.

Kutatásunk során a zárt (szakirodalmi alapú), a nyílt (szöveg, vagy átirat alapú) és az automatikus kódolás technikáját egyaránt alkalmaztuk. Így, amellet, hogy bizonyítást nyert, hogy a vállalati felelősség és a fenntarthatóság elméleti alapjai, mint az üzleti érdek és a morális kötelezettség, vagy az érintettek szerepe, megjelennek az üzleti életben a KKV-k esetében is, megismerhettük az üzleti szféra (későbbiekben reprezentatív mintavételi keret alapját képező) képviselői és szakemberei által használt gyakori kifejezéseket és mögöttes gondolati sémákat, valamint a témához fűződő attitűdjeiket is.

Kiemelnénk, hogy a kvalitatív módszertan során kifejezetten szakértői mintával dolgozunk, követve az ún. teoretikus szaturáció elvét, vagyis a telítettségi határunkat elértük 12 fővel. Több hasonló gondolat jelent meg a beszélgetések során (ezt mutatja a kódolt beszélgetések közötti átfedések aránya is), vagyis ezen elemszám felett az adatok már nem mondtak újat a vizsgálat tárgyát képező folyamatról. Kvalitatív kutatásunkat lezárva kellő ismerettel indíthattuk a kvantitatív vagy aktív mérési szakaszt, ahogyan arra a fejezet végén ki is térünk. Három fókuszcsoportos beszélgetést folytattunk, összesen 12 vállalkozóval, akiket tudatosan úgy választottunk ki, hogy tudtuk, egy részüknek kifejezetten fontos érték a fenntarthatóság, és vállalkozói tevékenységüket jellemzi a felelősségvállalás, más részük pedig kevésbé hangsúlyosan kezeli ezt a témát a vállalati tevékenységben. Azt már kutatásunk kezdetekor tudtuk, hogy a fókuszcsoportos beszélgetéseket – bár önmagukban is hozhatnak releváns kutatási eredményeket – elsősorban arra fogjuk használni, hogy a második fázisban használni kívánt kérdőívünket megalkothassuk. Ugyanakkor, erős társadalmi elvárásokkal jellemezhető témát direkt kérdésekkel kutattuk, ami azért nem ellentmondásmentes, mert ilyen esetekben a szakirodalom szerint különbség lehet a feltárt és a kinyilvánított (valós) preferenciák között. Kvalitatív kutatásunk segített körvonalazni azokat a lehetséges kutatási kérdéseket, amely alapján a méréshez szükséges kvantitatív változókat tudjuk beazonosítani és megfelelően, a KKV-k gyakorlatában használt kifejezésekkel (az általuk használt nyelven) megfogalmazni. Az erre épülő kvantitatív kutatásunk vállalatméretre, régióra és tevékenységi körre vonatkozóan reprezentatív mintavételen alapul majd.

A válaszokból kirajzolódik, hogy a fenntarthatóság és felelősség irányába ható, pozitív vagy éppen azt gátló, negatív motivációs tényezők (tartalomelmélet) csoportosíthatóak a szakirodalomban is elfogadott rövid távú üzleti érdek (Friedman, 1970, F), hosszú távú üzleti érdek (business case, B) és morális kötelezettség (moral case, M) tipológia alapján. Ennek megfelelően fogalmaztuk meg a motivációra vonatkozó kérdőív-kérdéseket (5. táblázat).

Amennyiben ezekhez hozzárendeljük azokat az érintetteket, akikre ezek a motivációk irányulnak vagy akik ezen motivációs elemek forrásai lehetnek, akkor felrajzolható egy mátrix, ami a kutatásunk folytatásának az alapját képezi majd, hiszen a mátrixváltozó mentén épül fel, az adott célcsoportok és a motiváló tényezők kombinációjában. Az 5. táblázat mutatja az egyes változók kimeneteit.

5. táblázat: A kérdőív alapját adó logikai modell
Table 5 The conceptual model of the forthcoming survey

Célcsoportok	Motiváló tényezők
• <i>Család és egyén</i> • <i>Belső</i> ◦ tulajdonos, menedzser, vezető ◦ alkalmazott • <i>Külső</i> ◦ Beszállítók ◦ Fogyasztók ◦ Tágabb piaci környezet – Stratégiai partnerek – Versenytársak ◦ Jogi környezet, érdekképviselések, állam ◦ helyi, lokális környezet ◦ nemzetközi, globális környezet • <i>Természeti környezet</i> • <i>Jövő generációja</i>	1. <i>nyereség / profit, siker tényezők energia árak, nyereség csökken F</i> 2. <i>imázs / vállalati kép, kommunikáció B</i> 3. <i>társadalmi nyomás vagy érdekeltek nyomása, elvárás B</i> 4. <i>jogi környezet (verseny, adó, pénzügy, pályázat, munkáltatói, környezetvédelmi), F</i> 5. <i>jövőre vonatkozó felelősség, hosszútávú gondolkodás M</i> 6. <i>piac bővítés, új vevők, beszállítók, növekedés F</i> 7. <i>operatív, vállalati mindennapi működés, problémamegoldás B</i> 8. <i>egyéni meggyőződés családi értékrend M</i>

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdések megfogalmazásához a szakirodalmi részben bemutatott Málovics (2009), valamint Benedek és Takácsné (2016) által folytatott kutatások kérdőíveit is beépítettük. Ezen túl tekintettel leszünk az ISO 26000 alapvető témaköreire is, amelyeket már a bemutatott kódolási folyamat során is szerepeltettünk.

A módszertan jellegéből, illetve már magából a mintavételből adódóan is, a kapott eredményeink nem vetíthetők ki a KKV szektor nagyobb szegmensére, de megfelelő alapot képeznek az operacionalizáláshoz, és önmagukban is hordoznak újdonságértéket. Ahogy látható, a kvalitatív technikák, mint a fókuszcsoportos beszélgetések is mérhetőek és alátámaszthatóak akár statisztikai számításokkal is, amelyhez az NVivo nyújthat és esetünkben nyújtott is segítséget, azonban a pontos elemzés és kódolás elképzelhetetlen a kutatók közötti szoros együttműködés nélkül – erre a teljes folyamatban és tudatosan törekedtünk.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Baden, D. A.–Harwood I. A.–Woodward, D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27, 6, pp. 429–441. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.004>
- BCSDH, Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (2017) *Fókuszban a környezeti felelősségvállalás*. Budapest https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2017/10/Felmeres_2017_HUN.pdf Letöltve: 2024. 03. 10.
- Benedek A.–Takácsné György K. (2016) *A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében*. *Vezetéstudomány*, 47, 1, 58–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.01.05>
- Berniak-Woźny, J.–Kwasek, A.–Gasiński, H.–Maciaszczyk, M.–Kocot, M. (2023) Business Case for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises—Employees' Perspective. *Sustainability*, 15, 2, 1660 <https://doi.org/10.3390/su15021660>
- Bikefe G.–Zubairu, U.–Araga, S.–Maitala, F.–Ediuku, E.–Anyebe, D. (2020) Corporate Social Responsibility (CSR) by small and medium enterprises (SMEs): a systematic review. *Small Business International Review*, 4, 1, pp. 16–33. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i1.243>
- Blaskovics, B. (2016) Differences between managing projects in an SME and in a large company In: Sitar, A. S.–Aleksic, D.–Kovac, J.–Peljhan, D.–Rozman, R. (Eds.): *Corporate governance: challenges and development*. Slovenian Academy of Management, Ljubljana. pp. 159–176.
- Bocquet, R.–Le Bas, C.–Mothe C.–Poussing, N. (2019) Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52, 6, 101913 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>
- Boze, B.–Krivitski, M.–Larcker, D. F.–Tayan, B.–Zlotnicka, E. (2019) *The Business Case for ESG*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance No. CGRP-77, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3393082 Letöltve: 2024. 03. 10.
- Camilleri, M. A. (2015) Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6, 2, pp. 224–242. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2014-0065>
- Cohen, B.–Warwick, M. (2006) *Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
- Conway, E. (2023) The Value of Person-Centric CSR in SMEs, *Social and Environmental Accountability Journal*, 43, 3, pp. 281–284. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2023.2230000>
- Coppa, M.–Sriramesh, K. (2013) Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39, 1, pp. 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.009>
- Cornejo-Cañamares, M.–Medrano N.–Olarde-Pascual C. (2021) Environmental objectives and non-technological innovation in Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 296, 126445 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126445>
- Csáfor H. (2009) *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, regionális vizsgálat az Észak-magyarországi régióban*. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest.
- Csillag S. (2008) *Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség*. Versenyben a világgal 2007–2009. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. 50. számú Műhelytanulmány. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/191/> Letöltve: 2024. 03. 10.

- Doane, D. (2005) The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 3, 3, pp. 20–29.
- Edőcsényi K. I.–Harangozó G. (2021) Fenntartható üzleti gyakorlatok a divatiparban – a hazai mikro-, kis- és közepes vállalkozások példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 52, 6, 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.01>
- European Commission (2002) *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e2c6d26-d1f6-48a3-9a78-f0ff2dc21aad/language-en> Letöltve: 2024. 03. 10.
- European Parliament (2022) *Directive of the European Parliament and of the Council amending Regulation*. (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting, november 16 ('Corporate Sustainability Reporting Directive')
- Fenwick, M.–Joubert, T.–Van Wyck, S.–Vermeulen, E. P. M. (2022) *ESG as a Business Model for SMEs* (May 2, 2022). European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 642/2022, Tilburg Law School Research Paper. http://ssrn.com/abstract_id=4098644 Letöltve: 2024. 03. 10.
- Fisher, K.–Geene, J.–Jurcevic, M.–McClintock, K.–Davis, G. (2008) Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18, 1, pp. 66–82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01549.x>
- Franklin, D. E. (2008) Just good business: a special report on corporate social responsibility. *The economist*, 386, p. 8563.
- Friede, G.–Busch, T.–Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5, 4, pp. 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Friedman, M. (1970) A Friedman doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*, 1970. szeptember 13.
- Frynas, J. G. (2005) The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81, 3, pp. 581–598.
- Gannon, G.–Hieker, C. (2022) Employee Engagement and a Company's Sustainability Values: A Case Study of a FinTech SME. *Management Studies*, 10, 3, pp. 201–210. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2022.03.006>
- Gjergji, R.–Vena, L.–Sciascia, S.–Cortesi, A. (2020) The effects of environmental, social and governance disclosure in the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. *Business Strategy and the Environment*, 30, 1, pp. 683–693. <https://doi.org/10.1002/bse.2647>
- Grimstad, S. M. F.–Glavee-Geo, R.–Fjortoft, B. E. (2020) SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*, 32, 4, pp. 553–572. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2019-0014>
- Győri Zs.–Kása R.–Szegedi K. (2022a) Hungarian entrepreneurs' sustainability motivations based on GEM 2021 results, *Prosperitas*, 9, 4, pp. 1–16. https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0012
- Győri Zs.–Kolnhofer-Derecskei A.–Reicher R.–Szigeti C. (2022b) Hogyan ítélik meg a vállalkozói ökoszisztémát a felelős vállalatvezetés és a fenntarthatóság szempontjából a magyar KKV-k vezetői? Fókuszcsoportos beszélgetések tanulságai. In: Matthias Corvinus Collegium (MCC) (Szerk.): III. Vállalkozáskutatási konferencia. 34–36.
- Harangozó G. (2008). Mitől zöld egy vállalat-avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? *Vezetéstudomány*, 39, 1, 27–36.

- Holliday, C. O.–Schmidheiny, S.–Watts, P. (2002) *Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development*. Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Hoogendoorn, B.–Guerra, D.–van der Zwan P. (2015) What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, pp. 759–781.
- Hortoványi L. (2011) *A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban. A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a kkv szektorban. A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban kutatás Műhelytanulmány-Sorozat 3.* http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/655/1/Hortovanyi_Lilla_2011a.pdf Letöltve: 2024. 03. 10.
- Isenberg, D. J. – Onyemah, V. (2016) Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth. (Innovations Case Narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11, 1–2, pp. 60–79. https://doi.org/10.1162/inov_a_00248
- Jansson, J.–Nilsson, J.–Modig, F.–Hed Vall, G. (2017) Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26, 1, pp. 69–83. <https://doi.org/10.1002/bse.1901>
- Kadocsa Gy. (2012) A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében *Kutatási jelentés.* <https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/KKV%20Z%C3%A1r%C3%B3jelent%C3%A9s%202012.pdf> Letöltve: 2024. 03. 10.
- Kása, R.–Radácsi, L.–Csákné Filep, J. (2017) Családi vállalkozások Magyarországon. Working Paper Series 4-2017 ISSN: 2630–7960 <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Khan, M. & Lockhart, J. C. (2022) Corporate social responsibility decoupling in developing countries: Current research and a future agenda. *Business and Society Review*, 127, 1, pp. 127–143. <https://doi.org/10.1111/basr.12254>
- Kolnhöfer-Derecskei A.–Reicher R.–Györi Zs.–Szigeti C. (2022) A new interpretation of Isenberg's entrepreneurship ecosystem model - based on interviews with Hungarian SME leaders. In: Klietk, T. (Ed.): *Globalization and its Socio-Economic Consequences*. Conference proceedings. University of Zilina, Zilina. pp. 664–675.
- Kopfer-Rácz K.–Hofmeister-Tóth Á.–Sas D. (2013) A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44, 10, 2–11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.01>
- Kotler, P.–Lee, N. (2007) *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. HVG Kiadó, Budapest.
- Lentner Cs.–Szegedi K.–Tatay T. (2015) Társadalmi felelősségvállalás a bankszektorban. *Pénzügyi Szemle*, 1, 96–104.
- Magrizos, S.–Apospori, E.–Carrigan, M.–Jones, R. (2021) Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39, 2, pp. 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.002>
- Mahmood, A.–Naveed, R. T.–Ahmad N.–Scholz, M.–Khaliq, M.–Adnan, M. (2021) Proposing stewardship theory as an alternate to explain the relationship between CSR and Employees' pro-environmental behavior. *Sustainability*, 13, 22, 12710. <https://doi.org/10.3390/su132212710>
- Málovics Gy. (2009) *A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Malovics_Gyorgy_disszertacio.pdf Letöltve: 2024. 03. 10.

- Matolay R. (2010) Vállalatok társadalmi felelősségvállalása hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 41, 7–8, 43–50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.07.05>
- Matten, D.–Moon, J. (2008) ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, pp. 3–19.
- Metzker, Z.–Streimikis, J. (2020) CSR activities in the Czech SME segment. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8, 1, pp. 49–64. <https://doi.org/10.37335/ijek.v8i2.101>
- Mitchell, R. K.–Agle, B. R.–Wood, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what counts. *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853–886.
- MPRSZ (2017) *Kutatás a hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról*. Kutatási jelentés, belső szakértői dokumentum.
- Paine, L. S. (2000) Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, pp. 319–330.
- Perrini, F. (2006) SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 305–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>
- Porter, M. E.–Kramer, M. R. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80, 12, pp. 56–68.
- Radácsi L. (2021) *Felelős és fenntartható vállalat*. Saldo, Budapest.
- Reisinger A. (2018) Győri autóipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 283–310.
- Reisinger A. (2023) A CSR és versenyképesség kapcsolatának elemzési kihívásai a szakirodalom alapján. *Hitelintézeti Szemle*, 22, 1, 105–126.
- Sassen, R.–Hinze, A.-K. (2016) Impact of ESG factors on firm risk in Europe. *Journal of Business Economics*, 86, pp. 867–904. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0819-3>
- Shalhoob, H.–Hussainey, K. (2023) Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure and the Small and Medium Enterprises (SMEs) Sustainability Performance, *Sustainability*, 15, 1, 200 <https://doi.org/10.3390/su15010200>
- Thanh, T. L.–Ngo, Q. L.–Tran, T. T. H.–Dang, K. T. (2021) The contribution of corporate social responsibility on SMEs performance in emerging country. *Journal of Cleaner Production*, 322, 129103 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129103>
- Vives, A. (2016) *Responsible practices in small and medium enterprises*. In: Aras, G.–Crowther, D. (Eds.): *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Routledge, New York. pp. 107–130.
- Vogel, D. (2006) *The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington, D. C.
- Vörösmarty Gy.–Dobos I. (2020) A vállalatméret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra. *Statisztikai Szemle*, 98, 4, 301–323. <https://doi.org/10.20311/stat2020.4.hu0301>
- Wilkinson, S. (1998) Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1, 3, pp. 181–203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>
- Zastempowski, M.–Cyfert Sz. (2021) Social responsibility of SMEs from the perspective of their innovativeness: Evidence from Poland. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128400 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128400>
- Zilahy Gy.–Széchy A. (2020) A hazai vállalati szféra környezeti teljesítménye a nemzetközi tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51, 1, 55–70. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2020.01.05>

NEMZETKÖZI DOKUMENTUMOK:

- GRI (2022) Full set of GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- IIRC, International Integrated Reporting Council (2021) International Integrated Reporting Framework
- ILO (1998) ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work
- ISO (2010) ISO 26000: 2010—Guidance on Social Responsibility. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- OECD (2000) OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- UN (2000) United Nations Global Compact
- UN (2011) United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
- UN (2015) Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development

Felsőoktatási hallgatók nemiszerep-attitűdjeinek és karrierterveinek összefüggése egy pilot-kutatás tükrében

The relationship between higher education students' gender role attitudes and career plans in light of a pilot survey



Absztrakt

A tanulmány a szociális területen tanuló felsőoktatási hallgatók karrierterveit és az ezt befolyásoló tényezőket vizsgálja egy magyarországi kérdőíves pilot-kutatás (n=141) tükrében. A tanulmány újszerűsége, hogy a diákok karrierterveit nemiszerep-attitűdjeikkel is összefüggésbe hozza. Az adatok elemzése során a kétváltozós módszertan mellett főkomponensek képzésére került sor. Az eredmények alapján a modern szerepekkel való azonosulás esetén inkább érvényesül a család-alapítást halasztó attitűd, továbbá hagyományos attitűdök esetén a megkérdozett diákok a karriert és családot konfliktusosnak, míg kevert attitűdök esetén összeegyeztethetőnek vélik. A kutatás konklúziója, hogy a modern karrierkonceptiókkal összhangban a munkáltatóknak figyelembe kell venni az egyetemisták karrier- és családtervei mellett a nemiszerep-attitűdjeiket is.

Kulcsszavak: karrier- és családtervek, nemiszerep-attitűdök, felsőoktatási hallgatók, szociális képzési terület, pilot-kutatás

Abstract

In this study, the career plans of higher education students in the social field and the factors which influence them were examined in light of a pilot survey (n=141) conducted in Hungary. The novelty of the study is that it relates students' career plans to their gender role attitudes. During the data analysis principal components were formed in addition to bivariate methods. The results show that surveyed students identifying with modern roles tend to have attitudes of delayed family formation, and that students with traditional attitudes perceive career and family as conflicting, while those with mixed attitudes perceive career and family as compatible. The conclusion of the research is that, in accordance with modern career concepts, employers should take into account higher education students' gender role attitudes in addition to their career and family plans.

Keywords: career and family plans, gender role attitudes, higher education students, social field, pilot survey

JEL kód: J24

BEVEZETÉS

A tanulmány a felsőoktatási hallgatók karrierterveit vizsgálja Magyarország egy vidéki kutatóegyetemének szociális területén tanuló diákjai körében. A karriertervek, és ezen belül az egyetemisták karrierterveivel kapcsolatban találunk kutatási eredményeket a hazai szakirodalomban (Karcis 2008; Feith et al., 2006; Mohácsi–Juhász, 2017), továbbá számos kutatás foglalkozik a nemi különbségekkel a karrier objektív sikerességében is (pl.: Judge et al., 1995; Koncz 2006; 2016). Kutatásunk újszerűsége az, hogy a diákok karrierterveit a nemiszerep-attitűd hozza összefüggésbe.

Kutatási kérdésünk, hogy milyenek a diákok nemiszerep-attitűd, ennek milyen típusai vannak, valamint a nemiszerep-attitűd hogyan függ össze azzal, hogy miként értelmezik a megkérdezett diákok a karriert, milyen jelenlegi és jövőbeli prioritásaik vannak, hogyan időzítik karrierjüket és a családalapítást, illetve, hogy milyen konfliktust érzékelnek a karrier és a család között. Kérdőíves pilot-kutatásunk (n=141) egy magyarországi kutatóegyetem szociális képzéseinek hallgatói körében zajlott. Az adatok elemzése a főkomponens elemzés mellett kétváltozós módszerekkel (keresztábrákkal, varianciaelemzéssel és Pearson-féle korrelációelemzéssel) történt.

A tanulmány elméleti részében elsőként bemutatjuk a modern karrierkoncepciókat, kitérve a magyarországi fiatalok karrierértelmezésére is az eddigi kutatások tükrében. Ezt követően a fiatalok karrier- és a családterveivel, azok időzítésével és konfliktusai-val foglalkozunk. Az utolsó részben bemutatjuk a hagyományos és modern nemiszerep felfogásokat, majd pedig a magyarországi felnőtt népesség és a fiatalok nemiszerep-attitűdjeivel foglalkozunk. A módszertan bemutatása után a tanulmány empirikus részében ismertetjük eredményeinket a megkérdezett diákok jelenlegi prioritásairól, a karrier és család időzítéséről, illetve a karrier és család fontosságáról és konfliktusairól nemiszerep-attitűd tükrében. Az ezt követő összegzésben választ adunk kutatási kérdéseinkre, kitérünk a kutatás korlátjaira és ismertetjük további kutatási terveinket. A tanulmányt a konklúzióval és a policy javaslatainkkal zárjuk. Reményeink szerint eredményeink hozzájárulhatnak az egyetemisták leendő munkaadóinak HR stratégiájuk kialakításában.

1. ELMÉLETI HÁTTÉR

1.1. A KARRIER ÉRTELMEZÉSE

A köznyelvben karrieren a sikeres előmenetelt és érvényesülést, illetve a foglalkozást, hivatást és pályát is értik (Belényesi, 2013). A szakmai definíció szerint a karrier, a fentiekkel összhangban, jelentheti a munkaerőpiaci pozícióban való vertikális, felfelé történő elmozdulást az adott munkahelyen vagy a munkahelyváltások során (Arthur et al., 2005). A hagyományos lineáris karrierút helyett azonban jellemzővé váltak a karriermegszakítások (elsősorban a nők esetében), a karrier stagnálása vagy sikertelen szakaszai, illetve a horizontális elmozdulások vagy munkakörváltások a nagyobb elégedettség és motiváltság elérése érdekében (Brousseau et al., 1996).

A modern felfogások szerint a karrier egyfajta pályafejlődést is jelent az egyén élet-szakaszaihoz kapcsolódva. A karrierút első lépései magukban foglalják a pályaválasztást, a foglalkozás- és munkahelyválasztást, valamint a karrierválasztást is (Belényesi, 2013). A tanulmányunkban szereplő egyetemisták a karrier előkészítésének, felderítésének és felfedezésének szakaszában vannak (Super, 1984; Dessler et al., 2005).

A karriermodellek másik típusa szerint jellemzővé vált az önvezérelt, ún. protein karrier, mely az egyén értékrendjére épül és az egyén szubjektív karrierértelmezésén alapul (Hall, 1996). A „kaleidoszkóp” karriermodell szerint pedig az egyén dönt saját karrierjéről, melyet életútja változásaihoz és saját vágyaihoz igazít (Sullivan–Mainiero, 2007).

A karrier jelentése a magyarországi 15–25 éves fiatalok szerint elsődlegesen a sikeres munkaerőpiaci életút és a magas fizetéssel járó munka (Szonda Ipsos, 2012). A magasabbban iskolázott fiatalok azonban kiemelték a foglalkozás magasabb presztízsét, illetve a munkával való nagyobb elégedettséget is, mint a karrier további aspektusát. A nemi különbségeket tekintve a férfiaknak fontosabbak voltak az anyagi szempontok, míg a nőknek a munkával való elégedettség. Karcsics (2008) a felsőoktatási hallgatókat vizsgálva azt kapta, hogy a karrier nagyobb megbecsülést és presztízszt, hagyományos vertikális feljebb jutást, pénzügyi biztonságot, illetve egyfajta önmegvalósítást is jelent a diákok számára.

1.2. A FIATALOK KARRIER- ÉS A CSALÁDTERVEI, AZOK IDŐZÍTÉSE ÉS KONFLIKTUSAI

A kaleidoszkóp-modell szerint, ahogy láttuk, az egyének az életútjuk eseményeihez igazítják karrierterveiket. Vizsgálatunk célcsoportja, az egyetemisták, karrierjüket elsősorban a családalapítási terveikhez igazítják. Magyarországi kutatások szerint a fiataloknak fontosabb a család, mint a karrier (Feith et al., 2006; Mohácsi–Juhász, 2017), de a családalapítási terveik kitolódnak, illetve sokszor nem a tervezettnek megfelelően valósulnak meg (Kapitány, 2002; Engler, 2014; Engler, 2018; Makay–Domokos, 2018). A kitolódás oka elsősorban a felsőoktatási expanzió, illetve ennek következtében az oktatásban eltöltött hosszabb idő. A magasabb iskolázottság miatt ambiciózusabbak a diákok karriertervei is, ami még tovább halasztja a családalapítást (Engler, 2018; Pusztai et al., 2022). Az egyetemisták körében végzett kutatások szerint a diákok a család és karrier időzítését vagy egyszerre tervezik (Feith et al., 2006), vagy a diploma után elsőként a karrierjüket akarják megalapozni, és csak utána tervezik a családalapítást (Mohácsi–Juhász, 2017).

A nemi szerepek változása miatt (lásd a következő részt) a karrier és a családi élet összehangolása mind a nőknek, mind a férfiaknak problémát jelenthet (Acker, 1990; Geszler, 2014; Sztáray Kézdy–Drejnóvszky, 2021). Karcsics (2008) a felsőoktatási hallgatókat vizsgálva azt kapta, hogy a diákok a karriert a család rovására egyfajta áldozat-vállalásként is értelmezték.

1.3. NEMI SZEREPEK ÉS NEMISZEREP-ATTITÚDOK MAGYARORSZÁGON

A nemi szerepek férfiakra és a nőkre jellemző viselkedésjegyek, előírások, szabályok és normák, melyeket az egyén a szocializáció során sajátít el. A nemiszerep-attitúd alatt az emberek vélekedését értjük a nemi szerepekkel és a családi munkamegosztással kapcsolatban (Gregor, 2014). Az iparosodás korában a fejlett országokra jellemzőek voltak az ún. „hagyományos” nemi szerepek, mely szerint a férfiak voltak az elsődlegesen kenyérkeresők, míg a nők gondoskodó, érzelmi támogató szerepe érvényesült. Később azonban a nők is megjelentek a munka világában (modern nemi szerepek), illetve több fejlett országban a női munkavállalással párhuzamosan megjelentek a családi életbe aktívan bevonódó apák is (posztmodern nemi szerepek) (Fényes et al., 2020).

A szocializmusban Magyarországon a kétkeresős családmódel dominált, azaz a nők nagy része teljes munkaidőben dolgozott, ennek ellenére a lakosság nagyrésze inkább a hagyományos nemi szerepeket fogadta el. A rendszerváltás után nőtt azon nők aránya, akik az elsődleges gyermekgondozói szerepet választották, de a hagyományos szerepek elfogadása mellett a lakosság egyetértett azzal az állítással is, hogy a nők többségének dolgoznia kell a család jobb megélhetéséért (Pongrácz, 2005). Az ezredforduló után már valamivel többen fogadták el a modern nemi szerepeket (Pongrácz–S. Molnár, 2011), illetve módosultak a férfi és apaszerepek is. Spéder (2011) szerint az apákra kettős szerepelvárás nehezedik a magyar közvéleményben, egyszerre várják el a kenyérkereső szerepet, de azt is, hogy aktívan részt vegyenek a gyermeknevelésben. Gregor (2014) eredményei szerint azonban napjainkban a lakosság jó része még mindig a hagyományos szerepeket fogadja el, illetve akik elfogadják a nők munkavállalói szerepét, ez nem kapcsolódik össze az apák nagyobb otthoni szerepvállalásával. Takács (2020) szerint ma Magyarországon nehéz az apáknak a fent említett kettős elvárásoknak megfelelni, szemben egyes nyugati országokkal, ahol jobban támogatják az apákat gondoskodói szerepük betöltésében.

Fényes és társai (2020) egy, a felsőoktatási hallgatók körében végzett kutatás alapján azt az eredményt kapták, hogy a diákok harmada fogadta el a hagyományos nemi szerepeket, további egyharmad a modern dolgozó nő képével azonosult, míg a harmadik csoport a munkavállaló nő mellett a családba bevonódó apaképet is elfogadta. Új jelenség, hogy napjainkban megjelentek a női kenyérkeresős családok (Engler, 2017; Jurczyk et al., 2019), illetve az elsődleges gondozói szerepet betöltő apák is (Neményi–Takács, 2016; Sztáray Kézdy–Drejnóvszky, 2021), bár ezek a jelenségek Magyarországon még viszonylag ritkák.

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatásunk alapja egy kérdőíves pilot vizsgálat („A fiatalok életpálya tervei” kutatás), melyet 2022-ben és 2023-ban végeztünk Magyarország második legnagyobb egyeteme szociális képzéseinek hallgatói körében. A kérdőív két részből állt, az első felében a diákokat karrier- és családterveikről kérdeztük, míg a kérdőív második fele a diákok

nemi szerep attitűdjeivel, a nemi különbségekkel és sztereotípiákkal, illetve a karrier és család összehangolásával foglalkozott.

A kutatásban a szociológia és szociális munka BA, valamint a szociológia MA szak hallgatói alkották a populációt, és az összes évfolyamról sikerült lekérdezni hallgatókat^[1]. A lekérdezés papíralapú volt és a kérdőívet évfolyamonként és szakonként egy-egy tanórán az éppen jelen lévő hallgatók töltötték ki (n=141), mely az alapsokaság 74,2%-át tette ki. Az adatok elemzése az SPSS programcsomaggal történt. Alkalmazott módszereink a kereszttáblák, varianciaelemzés, Pearson-féle korreláció elemzés, illetve főkomponens elemzés voltak.

Mivel a pilot vizsgálatok nem alkalmasak hipotézisek tesztelésére, illetve elsősorban feltáró célt szolgálnak, tanulmányunkban kutatási kérdéseket fogalmazunk meg, melyek a következők: Hogyan befolyásolják a válaszadók nemiszerep-attitűdjei

- a karrier értelmezését,
- a diákok jelenlegi prioritásait, és a karrier és családalapítás időzítését,
- a család és karrier fontosságát és konfliktusainak megítélését?

A minta 80%-át nők alkották a szak jellegéből fakadóan, és 73,8% volt 18–23 éves, egyedülálló, nem házas és gyerektelen. A régió általános jellemzőinek megfelelően a diákok kétharmadának nem volt diplomás szülője, és a minta több mint fele kisebb városból vagy faluból származott.

3. EREDMÉNYEK

3.1. A NEMI SZEREPATTITÜDÖK MÉRÉSE

A nemi szerepekkel kapcsolatos 9 állítást (4 fokú Likert skálák) főkomponens elemzéssel elemeztük, három főkomponens sajátértéke volt nagyobb 1-nél (1. táblázat). Az első a hagyományos nemiszerep-attitűd, a második a modern dolgozó nő képével azonosuló attitűd, a harmadik a kevert nemiszerep-attitűd volt. Ez utóbbinál 0,7 feletti faktorsúly volt annak, hogy a nőknek dolgozniuk kell a család megélhetéséért, illetve annak is, hogy a családi feladatok is önmegvalósítást jelentenek egy nőnek, összhangban Pongrácz (2005), és Pongrácz és Molnár (2011) eredményeivel. A kevert attitűd esetén – valamivel kisebb faktorsúllyal (0,379), mint a hagyományos attitűdnél (0,483), – de hangsúlyos volt az az állítás is, hogy a férfiak számára a munka fontosabb, mint a család.

[1] A szociálpolitika MA szak hallgatóit nem kérdeztük le, mivel ott már dolgozó, idősebb hallgatók is voltak, és a kutatásunk témája miatt elsődlegesen a 18–23 éves korosztály elérése volt a cél.

1. táblázat: Nemiszerep-attitűd főkomponensek faktorsúlyai, n=141^[2]

Table 1 Factor weights of principal components regarding gender role attitudes, n=141

	hagyományos attitűd	modern dolgozó nő	kevert attitűd
A férjnek többet kell keresnie, mint a feleségének.	0,763	-0,179	-0,120
Nem jó dolog, ha a férj marad otthon és neveli a gyerekeket, a feleség pedig keresi a pénzt.	0,736	-0,027	-0,030
Fontos ugyan a munka, de a nők többsége számára az otthon és a gyerekek fontosabbak.	0,702	0,000	0,226
A férfiak számára a munka fontosabb kell, hogy legyen, mint a család.	0,483	0,068	0,379
A család élete megsínyli, ha a feleség teljes munkaidőben dolgozik.	0,477	-0,536	-0,047
Az a helyes, ha a feleség és a férj is hozzájárul a család jövedelméhez.	0,156	0,730	-0,149
A dolgozó anyja is van olyan jó anyja a gyerekeinek, mint aki nem dolgozik.	-0,336	0,624	0,298
Manapság a nők többségének dolgoznia kell, mert csak így biztosítható a család megélhetése.	0,12	0,239	0,755
A háziasszonyi teendők ellátása és a gyermeknevelés éppen olyan önmegvalósítás lehet egy nő számára, mint a keresőmunka.	-0,06	-0,372	0,702

Megjegyzés: a 0,4 feletti értékek félkövéren szerepelnek

Forrás: „A fiatalok életpálya tervei” kutatás adatbázis (2022, 2023)

A nemiszerep-attitűdök további mutatója egy hétfokú skálakérdés volt, ahol 1 a hagyományos szerepeket és 7 a modern szerepeket jelentette (M=5,94 SD=1,01), azaz a megkérdezett diákok inkább a modern szerepekkel azonosultak.

3.2. A KARRIER ÉRTELMEZÉSE A MEGKÉRDEZETT DIÁKOK SZERINT

A két zárt kérdésfeltevést tekintve, miszerint a karrier megadja a szakmai elismerést (M=4,19, SD=0,75), illetve biztosítja az anyagi jólétet (M=4,17, SD=0,8) a válaszadók hasonló mértékben értékelték egyet az 1–5 fokú skálán. A karrier jelentését nyitott formában is megkérdeztük a diákoktól. Az utólagos kódolás^[3] szerint legtöbbször a karriert a megélhetéssel, a munkával és az anyagi biztonsággal azonosították (46 fő), de a szakmai fejlődést és pályát is majdnem ennyien említették (44 fő), illetve alig marad el ettől

[2] A főkomponensek által magyarázott szórás összesen 56,23%, az itemek kommunalitása 0,3 feletti, főkomponenselemzés varimax rotálással, 12 iterációval.

[3] Összesen öt kódot azonosítottunk, és mivel voltak olyan válaszadók, akik több szempontra is rámutattak, ezért öt 0,1 értékű változót képeztünk az említések alapján.

azok száma, akik a karriert egyfajta önmegvalósításként értelmezik (38 fő). A hagyományos vertikális előrelépést jóval kevesebben emelték ki (10 fő), illetve furcsa módon a zárt kérdéshez képest nyitott formában a nagyobb presztízst és elismerést csak 8 fő hangsúlyozta, mint a karrier elsődleges jellemzőjét. A variancia elemzés szerint az anyagi szempontok a kevert nemiszerep-attitűd esetén voltak szignifikánsan fontosabbak ($p=0,017$). Ahogy látható volt a 1. táblázatban, a kevert attitűd esetén a nőknek egyfajta „kényszerből” kell dolgozniuk, mert csak így biztosítható a család megélhetése, és ez is okozhatja, hogy ilyen attitűd esetén a karrier jelentése elsősorban a biztos megélhetés volt számukra.

3.3. A MEGKÉRDEZETT DIÁKOK JELENLEGI PRIORITÁSAI

Kutatásunk során választ kerestünk arra is, hogy mi a fontos jelenleg a diákoknak. A megkérdezettek leginkább a saját elvárásaiknak akarnak megfelelni ($M=4,68$, $SD=0,51$), ezt követi a diplomaszerzési cél ($M=4,54$, $SD=0,65$). Fontos számukra továbbá, hogy szakmai kapcsolatokat építsenek ki ($M=3,94$, $SD=0,95$), de az is, hogy jól érezzék magukat az egyetemen ($M=3,92$, $SD=1,06$). Valamivel kevésbé, de fontos cél a karrierépítés ($M=3,77$, $SD=1,11$), de az átlag felett fontos az is, hogy a barátaival legyen ($M=3,61$, $SD=1,02$) és részt vegyen az egyetemi közösségi életben ($M=2,88$, $SD=1,15$). Végül a legkevésbé volt fontos, hogy megfeleljen a szülei elvárásainak ($M=2,46$, $SD=1,18$). Érdekes eredmény, hogy – a korreláció elemzés szerint – a modernebb nemi szerepek elfogadása együtt járt azzal, hogy a diák a szülei elvárásainak akarjon megfelelni ($r=0,184$, $p=0,03$), illetve a diplomaszerzés fontosságával is ($r=0,173$, $p=0,041$), bár megjegyezzük, hogy mindkét korreláció elég gyenge.

A nyolc állítás mentén főkomponens elemzéssel három attitűdtípus rajzolódott ki (2. táblázat). Az első a karrier prioritású, a másik az egyetemi élet prioritású, végül a harmadik a diplomaszerzés prioritású attitűd. Fontos eredmény, hogy az első főkomponensben a saját elvárásnak való megfelelés és a karrier- valamint a szakmai kapcsolatok építése összekapcsolódott, ami összhangban van az elméleti részben bemutatott ún. protein, önzvezérelt karrierkonceptióval. A szülőknek való megfelelés, ha kisebb faktorsúllyal (0,384), de a diplomaprioritás főkomponensben is megjelenik, az egyetemi élet prioritás főkomponens mellett, miközben a karrier prioritás éppen negatív kapcsolatban áll a szülői elvárásoknak való megfeleléssel.

2. táblázat: A jelenlegi prioritás főkomponensek faktorsúlyai, n=141^[4]
Table 2 Factor weights of principal components regarding current priorities, n=141

	karrier prioritás	egyetemi élet prioritás	diploma prioritás
Számomra most az a fontos, hogy szakmai kapcsolatokat építsek ki.	0,783	0,08	0,05
Számomra most az a fontos, hogy a karrieremet építsem.	0,765	0,062	-0,129
Számomra most az a fontos, hogy megfeleljek a saját elvárásaimnak.	0,704	0,074	0,151
Számomra most az a fontos, hogy jól érezzem magam az egyetemen.	-0,075	0,788	0,131
Számomra most az a fontos, hogy a barátaimmal legyek.	0,1	0,755	-0,264
Számomra most az a fontos, hogy részt vegyek az egyetemi közösségi életben.	0,277	0,749	0,089
Számomra most az a fontos, hogy megfeleljek a szüleim elvárásainak.	-0,476	0,47	0,384
Számomra most a diploma megszerzése a fontos.	0,088	-0,014	0,938

Megjegyzés: a 0,4 feletti értékek félkövéren szerepelnek
Forrás: „A fiatalok életpálya tervei” kutatás adatbázis (2022, 2023)

A korreláció elemzés szerint a karrierprioritási attitűd a modern dolgozó nő képével ($r=0,244$, $\text{sig}=0,004$), a modernebb nemi szerepek (a 7 fokú mutató standardizálva) pedig a diplomaszertési prioritással kapcsolódtak össze ($r=0,188$, $\text{sig}=0,026$).

3.4. A KARRIER ÉS CSALÁD IDŐZÍTÉSE

A Kaleidoszkóp-modell szerint az egyének életútjuk eseményeihez is igazítják a karrierjüket. Az egyetemisták esetén képet szerettünk volna kapni arról, hogy mikorra időzítik karrierjüket és a családalapítást, melyiket tervezik korábbi vagy későbbi időpontra (3. táblázat).

3. táblázat: A karrier és a család időzítése a megkérdezettek szerint, n=132
Table 3 Students' view on the timing of career and family, n=132

	A karrier időzítése	A család időzítése
20–25 év	13,6%	3,8%
26–30 év	53%	50%
31–35 év	28,8%	43,2%
36 felett	4,6%	3,1%

Forrás: „A fiatalok életpálya tervei” kutatás adatbázis (2022, 2023)

[4] A főkomponensek által magyarázott szórás összesen 64,68%, az itemek kommunalitása 0,5 feletti, főkomponenselemzés varimax rotálással, 4 iterációval.

Látható, hogy a megkérdezett diákok a karrier időzítését valamivel korábbra tervezik, és csak harmaduk teszi ezt 30 éves kor felé. Ezzel szemben a családalapítási tervek a diákok majdnem felénél 30 éves kor felé tolódnak, összhangban az elméleti részben leírtakkal. A variancia elemzés szerint a hagyományos nemiszerep-attitűdök esetén a diákok a családalapítást valamivel korábbi időpontra tervezik ($p=0,021$).

A kérdőívben vizsgáltuk a karrier és család időzítést abban a formában is, hogy melyiket teszik korábbra vagy későbbre a diákok. Összességében az „előbb a karrierépítés”-re az inkább igen ($M=3,31$, $SD=1,32$), míg az „előbb a családalapítás”-ra az inkább nem ($M=1,84$, $SD=1,1$) választ adtak a diákok az ötfokú Likert skálán. A korreláció elemzés szerint a korábbi karrierépítés a modern dolgozó nő főkomponenssel kapcsolódott össze ($r=0,178$ sig= $0,035$), míg a korábbi családalapítás negatív kapcsolatban volt a nemi szerep skálával ($r=-0,224$ sig= $0,008$), azaz a várakozásokkal összhangban a hagyományos nemi szerepekkel való azonosulás esetén teszik korábbra a diákok a családalapítást.

3.5. A KARRIER ÉS CSALÁD FONTOSSÁGA ÉS KONFLIKTUSAI

Kérdőívünkben a karrierrel és családdal kapcsolatban további 11 állítással való egyetértésről nyilatkoztak alanyaink egy ötfokú Likert skálán. Összességében a megkérdezett diákoknak fontosabb volt a család, mint a karrier, annak ellenére, hogy – ahogy láttuk – a karrierépítést korábbra tervezik, mint a családalapítást. Az állításokra adott válaszokat tekintve^[5] legelől szerepelt (3 feletti átlaggal), hogy a család számukra a legfontosabb, hogy a család áldozatokkal jár a szakmai életben, amit vállalni kell, hogy a család fontosabb, mint a karrier, illetve hogy csak a család révén lehet boldog az ember. A lista végén szerepelt viszont, hogy a karrier révén lehet csak boldog az ember, illetve hogy a karrier fontosabb, mint a család, és ezekkel az állításokkal inkább nem értettek egyet a diákok (2 alatti az átlag).

A korrelációelemzés azt mutatta, hogy a „család révén lehet csak boldog az ember” állítással való egyetértés a hagyományos szerep főkomponenssel ($r=0,185$, sig= $0,029$), a „család lelki jólétét csak karrierlemondással lehet biztosítani” állítás pedig a modern dolgozó nő főkomponenssel ($r=0,233$, sig= $0,008$) kapcsolódott össze. További eredmény, hogy a modernebb nemi szerepek (skálakérdés) negatív kapcsolatban álltak a „családot és a karriert nem lehet összeegyeztetni” állítással ($r=-0,19$, sig $0,025$), azaz a hagyományos szerepekkel való azonosulás esetén inkább pesszimisták a diákok. A továbbiakban a 11 állítás mentén főkomponens elemzést végeztünk, 4 főkomponens sajátértéke volt 1 feletti (4. táblázat). Az első elnevezése a családközpontú attitűd, a másodiké a karrierközpontú attitűd, a harmadiké a családot és karriert összeegyeztető attitűd, végül a negyediké a család és a családi élet közti konfliktust hangsúlyozó attitűd lett.

[5] A részletes adatokat a terjedemi korlátok miatt most nem mutatjuk be.

4. táblázat: A család és karrierrel kapcsolatos állításokból képzett
főkomponensek faktorsúlyai, n=141^[6]

Table 4: Factor weights of principal components regarding statements
about family and career, n=141

	Család központú attitűd	Karrier központú attitűd	Összegegyeztető attitűd	Konfliktusos attitűd
A család révén lehet csak boldog az ember.	0,810	0,092	-0,090	-0,047
A család számomra a legfontosabb.	0,750	-0,196	-0,137	-0,089
A család fontosabb, mint a karrier.	0,636	-0,065	-0,014	-0,027
A karrier révén lehet csak boldog az ember.	0,072	0,822	0,104	0,219
A karrier számomra a legfontosabb.	-0,123	0,763	0,048	-0,205
A karrier fontosabb, mint a család.	-0,527	0,584	0,155	0,067
A család áldozatokkal jár a szakmai életben, amit vállalni kell.	0,159	-0,042	0,737	0,122
A karrier áldozatokkal jár a magán-életben, amit vállalni kell.	-0,29	0,108	0,73	-0,018
Számomra a karrierépítés családi áldozatokkal jár.	-0,188	0,178	0,631	0,038
A család lelki jólétét csak karrierlemondással lehet biztosítani.	0,041	-0,057	0,243	0,787
A családot és a karriert nem lehet összegegyeztetni.	-0,204	0,083	-0,091	0,782

Megjegyzés: a 0,5 feletti értékek félkövéren szerepelnek

Forrás: „A fiatalok életpálya tervei” kutatás adatbázis (2022, 2023)

A korrelációelemzés azt mutatta, hogy a modernebb nemi szerepek (a nemi szerep skálán) negatív kapcsolatban álltak a konfliktusos attitűddel ($r = -0,248$, $p = 0,003$), míg a kevert nemiszerep-attitűd pozitív kapcsolatban volt az összegegyeztető attitűddel ($r = 0,204$, $p = 0,016$). A várakozásoknak megfelelően a jelenlegi karrierprioritási főkomponens (lásd a korábbi 3. táblázatot) és a karrierközpontú attitűd kapcsolata pozitív a korrelációelemzés szerint ($r = 0,224$, $p = 0,008$), a jelenlegi diplomaszerzés prioritás pedig negatív kapcsolatban van a konfliktusos attitűddel ($r = -0,24$, $p = 0,004$). A variancia elemzés továbbá azt mutatta, hogy az összegegyeztető attitűd esetén a diákok a karrier anyagi vonzatát fontosabbnak vélték ($p = 0,039$), illetve az összegegyeztető és konfliktusos attitűd esetén átlag alatt volt fontos szempont a karrier értelmezése során az önmegvalósítás ($p = 0,031$, $p = 0,019$).

[6] A főkomponensek által magyarázott szórás összesen 61,55%, az itemek kommunalitása 0,4 feletti, főkomponenselemzés varimax rotálással, 4 iterációval.

4. ÖSSZEGZÉS

Kutatásunkban a szociális területen tanuló egyetemisták karrierterveit a nemiszerep-attitűdjeikkel hoztuk összefüggésbe egy kérdőíves pilot vizsgálat keretében (n=141). Kutatási kérdésünk, hogy hogyan értelmezik a megkérdezett diákok a karriert, mik a jelenlegi prioritásaik, hogyan időzítik a karriert és a családalapítást, és végül, hogy mennyire fontos számukra a karrier a család és hogyan érzékelik ezek konfliktusát. A nemiszerep felfogást egy hétfokú skálával (hagyományos-modern) és három főkomponenssel (hagyományos, modern és kevert attitűd) is mértük.

Első kutatási kérdésünk az volt, hogy a megkérdezett diákok hogyan értelmezik a karriert. A legtöbben az anyagi biztonsággal és megélhetéssel, majdnem ennyien a szakmai fejlődéssel és pályával, és szintén hasonló arányban az önmegvalósítással azonosították a karriert. Ez az elméleti részben bemutatott modern karrierkoncepciókkal van összhangban, ahol a pályafejlődést, és az ún. protein önvezérelt karriert állítják a középpontba. A hagyományos vertikális előrelépést, illetve a nagyobb társadalmi presztízszt a válaszadók nem tartották olyan fontosnak a karrier értelmezése során. A megélhetési szempontok hangsúlyozása a kevert (hagyományos és egyben modern) női szerepek elfogadásával járt együtt, ahol a nők egyfajta kényszerből dolgoznak a család megélhetéseért, miközben a családi feladatok is önmegvalósítást jelentenek számukra.

A diákok jelenlegi prioritásai, valamint a karrier és családalapítás időzítése volt a következő kutatási kérdésünk. A protein önvezérelt karrierkoncepcióval és a kaleidoszkóp modellel összhangban a főkomponens elemzés azt mutatta, hogy a karrier- és szakmai kapcsolatok építése, mint jelenlegi prioritás összekapcsolódott azzal, hogy a válaszadók a saját elvárásaiknak akarnak megfelelni. További eredmény, hogy a diplomaszerezési prioritás és a szülőknek való megfelelés a modernebb nemi szerepek elfogadásával kapcsolódott össze, míg a karrierépítési prioritás a modern dolgozó nő képének elfogadásával járt együtt.

A karrier és család időzítését tekintve a válaszadók, az elméleti részben leírtakkal összhangban elsőként inkább a karrierjüket akarják építeni és aztán tervezik a családalapítást. A kaleidoszkóp modellel összhangban tehát a megkérdezett egyetemistákra is igaz, hogy a karrierjüket az életszakaszaikhoz igazítják, többek között a családalapítási terveikhez. Azonban megfigyelhető volt, hogy a hagyományos nemi szerepek elfogadása esetén korábban időzítik a családalapítást, míg a modern dolgozó nő képével való azonosulás esetén ezt megelőzi a karrierépítés.

Harmadik kutatási kérdésünk a család és karrier fontosságára és konfliktusaira vonatkozott. A szakirodalommal összhangban megfigyelhető, hogy a megkérdezett diákok inkább családcentrikusak, annak ellenére, hogy időben későbbre tervezik a családalapítást, mint a karriert. A főkomponens elemzés szerint négy attitűdtípus rajzolódott ki, a családcentrikus, a karrierközpontú, a családot és karriert összeegyeztető, és végül a konfliktusos attitűd, mely utóbbi szerint a családot és karriert nem lehet összeegyeztetni, illetve a család lelki jólétét csak karrierlemondással lehet biztosítani. Eredményeink szerint az összeegyeztető attitűd azokra volt jellemző, akik a kevert nemi szerepeket fogadták el. A hagyományos nemi szerepek elfogadása pedig a konfliktusos

attitűddel járt együtt. A válaszadók jelenlegi prioritásait tekintve, a várakozásokkal összhangban a karrierépítési prioritás a karrierközpontú attitűddel kapcsolódott össze, míg a diplomaszerezési prioritás esetén kevésbé volt jellemző a konfliktusos attitűd (negatív a kapcsolat). További eredmény, hogy az összeegyeztető attitűd esetén a karrier anyagi vonzatát emelték ki a megkérdezettek, illetve mind a konfliktusos, mind az összeegyeztető attitűd esetén a karrier, mint önmegvalósítás nem jelent meg fontos szempontként.

A kutatás korlátja, hogy elsősorban kétváltozós elemzéseket végeztünk (variancia elemzés, korreláció elemzés és kereszttáblák) a főkomponens elemzés mellett, és nem vizsgáltuk több háttérváltozó tiszta hatását. Erre többváltozós regressziós modellek keretében kerülhetne sor, de ez túlmutat a jelen tanulmány keretein, illetve egy kismintás pilot vizsgálatban nem biztos, hogy célszerű többváltozós modellt tesztelni. További korlát, hogy vizsgálatunk regionális (egy vidéki magyarországi kutatóegyetem hallgatói szerepeltek benne), illetve csak a szociális képzéseket vizsgáltuk, így a minta nem alkalmas országos és minden képzési területet lefedő általánosításra. Azonban, mivel az itt tanulók háromnegyedét sikerült lekérdezni, ezért ezt a populációt viszonylag jól reprezentálja kutatásunk.

Terveink között szerepel a pilot-kutatás folytatása az új belépő diákok körében, mely által időbeli összevetésekre is lehetőség lesz, hiszen a nemiszerep-attitűdök, de a diákok karrier- és családtervei is változóban vannak napjaikban. Az összefüggések mélyebb megértésére továbbá tervezünk kvalitatív kutatást is a vizsgált kérdésekkel kapcsolatban.

A kutatás legfontosabb konklúziója, hogy amellet, hogy a megkérdezett diákok karrierterveit befolyásolják családalapítási terveik, a nemiszerep-attitűdjeiknek is kimutatható hatása van karrierjük értelmezésére, időzítésére, valamint jelenlegi és jövőbeli prioritásaikra. A válaszadók körében három attitűdtípus rajzolódott ki, a hagyományos, modern és kevert nemiszerep-attitűd. A hagyományos szerepek elfogadása esetén a megkérdezett diákok korábban időzítik a családalapítást, illetve a család és a karrier közötti konfliktust erősebbnek érzik. A modern dolgozó nő képének elfogadása viszont együtt járt a jelenlegi karrierépítési prioritással, és ezen attitűd esetén a családalapítás időben jelentősen kitolódik. Végül a kevert nemiszerep-attitűd esetén, ahol a nők egyfajta kényszerből dolgoznak, a karrier anyagi vonzata volt az elsődleges, illetve jellemző volt a családot és karriert összeegyeztető attitűd.

A hallgatók leendő munkaadóinak HR stratégiájuk kialakítása során tehát figyelembe kell venniük a fiatal generáció fenti jellegzetességeit, továbbá például egy állásinterjú során is fontos lehet feltérképezni a jelentkező fiatal karriertereit is befolyásoló családterveit és nemi szerep attitűdjeit, hangsúlyozva azt, hogy ezt nem diszkriminatív céllal teszi a munkáltató, hanem inkább igazodni próbál ezekhez, összhangban a szakirodalomban bemutatott proteín karrierkonceptióval és a kaleidoszkóp modellel.

IRODALOMJEGYZÉK

- Acker, J. (1990) Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4, 2, pp. 139–158.
- Arthur, M. B.–Khapova, S. N.–Wilderom, C. P. (2005) Career success in a boundaryless

career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2, pp. 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>

- Belényesi E. (2013) *Karrier a közszektorban vs. szeektorfüggő vezetői karrier?* Új Magyar Közigazgatás, 5, 1–14.
- Brousseau, K. R.–Driver, M. J.–Eneroth, K.–Larson, R. (1996) Career pandemonium: Realigining organizations and individuals. *Academy of Management Perspectives*, 10, 4, pp. 52–66.
- Dessler, G.–Sutherland, G.–Cole, N. D. (2005) *Human resources management in Canada*. Pearson Education Canada, Toronto.
- Engler Á. (2014) Dilemmák felsőfokon – hallgatók családalapítási tervei. *Kapocs* 13, 1, 17– 25.
- Engler Á. (2017) *Család, mint erőforrás*. Gondolat, Budapest.
- Engler Á. (2018) *Future plans for university students*. Center for Higher Education Research and Development, Debrecen.
- Feith H. J.–Kovácsné Tóth Á.–Balázs P. (2006) Az ötödéves orvostanhallgató-nők karrier-és családtervei. *Lege Artis Medicinae*, 16, 6, 585–589.
- Fényes H.–Pusztai G.–Engler Á. (2020) Gender Role Attitudes and Religiosity among Higher Education Students. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 19, 55, Article 55.
- Geszler N. (2014) A munka és a család konfliktusának forrásai az európai férfiak életében. *Szociológiai Szemle*, 24, 2, 65–89.
- Gregor A. (2014) *A nemi szerepekkel kapcsolatos attitűdök a 2000-es években Magyarországon*. Doktori értekezés. ELTE TáTK Társadalomkutatások Módszertana Tanszék, Budapest.
- Hall, D. T. (1996): Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10, 4, pp. 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Judge, T. A.–Cable, D. M.–Boudreau, J. W.–Bretz Jr, R. D. (1995) An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48, 3, pp. 485–519.
- Jurczyk, K.–Jentsch, B.–Sailer, J.–Schier, M. (2019) Female-Breadwinner Families in Germany: New Gender Roles? *Journal of Family Issues*, 40, 13, pp. 1731–1754. <https://doi.org/10.1177/0192513X19843149>
- Kapitány B. (2002) Gyermekvállalási kedv Magyarországon. In: Pongrácz T-né–Spéder Zs. (Szerk.): *Népesség – értékek – vélemények*. KSH Népességtudományi Kutatóintézet, Budapest. 23–34.
- Karcsics É. (2008) A karrier fogalma, tényezői és vonzereje egy 2001–2006 közötti hallgatói felmérés tükrében. *Tudásmenedzsment: A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája*, 9, 1, 85–91.
- Koncz K. (2006) Női karrieresélyek, karriertípusok és karrierjellemzők. *Munkaügyi Szemle*, 9, 28–35.
- Koncz K. (2016) Női kariertípusok és jellemzőik. *Opus et Educatio*, 3, 1, 30–39.
- Makay Zs.–Domokos T. (2018) Társadalmi újratermelés – a magyarországi ifjúság demográfiai folyamatai. In: Székely L. (Szerk.): *Magyar fiatalok a Kárpát-medencében. Magyar Ifjúság Kutatás 2016*. Kutatópont Kft., Budapest. 77–106.
- Mohácsi M.–Juhász T. (2017) Karrier- és családtervezési kérdések feltárása nappali tagozatos egyetemi hallgatók körében empirikus vizsgálat alapján. In: Resperger R.–Czeglédy T. (Szerk.): *Geopolitikai stratégiák Közép-Európában*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron. 379–389.
- Neményi M.–Takács J. (2016) Main Breadwinner Women in Hungary and Their Work-family Balance Related Coping Strategies. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 2, 3, Article 3. <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.170>

- Pongrácz T. (2005) Nemi szerepek társadalmi megítélése. Egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatai. In: Nagy I.–Pongrácz T.–Tóth I. Gy. (Szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. TÁRKI, Budapest. 73–86.
- Pongrácz T.–S. Molnár E. (2011) Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In: Nagy I.–Pongrácz T. (Szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011*. TÁRKI, Budapest. 192–206.
- Pusztai, G.–Fényes, H.–Engler, Á. (2022) The Effect of Socioeconomic Status and Religiosity on Hungarian Young Adults' Marriage Behavior. *Journal of Social Studies Education Research*, 13, 4, 78–96.
- Szonda Ipsos (2012) *Min múlik a karrier*. https://szimpatika.hu/cikkek/3681/min_mulik_a_karrier Letöltés: 2023. 01. 20.
- Spéder Zs. (2011) Ellentmondó elvárások között... Családi férfiszerepek, apaképek a mai Magyarországon. In: Nagy I.–Pongrácz T.-né (Szerk.): *Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011*. TÁRKI, Budapest. 207–228.
- Sullivan, S. E.–Mainiero, L. (2007) Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. *Organizational Dynamics*, 36, 1, pp. 45–62.
- Super, D. E. (1984) A life-span, life-space approach to career development. In: Brown, D.–Brooks, L. (Eds.): *Career Choice and Development*. Jossey-Bass, San Francisco. pp. 192–234.
- Sztáray Kézdy É.–Drjenovszky Z. (2021) Hungarian Stay-at-Home Fathers: A New Alternative for Family Wellbeing. *Social Sciences*, 10, 6, Article 6. <https://doi.org/10.3390/socsci10060197>
- Takács J. (2020) How involved are involved fathers in Hungary? Exploring caring masculinities in a post-socialist context. *Families, Relationships and Societies*, 9, 3, pp. 487–502. <https://doi.org/10.1332/204674319X15592179267974>

A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában

Sociodemographic factors affecting staff retention in private sector organizations



Absztrakt

A tanulmány célja a szervezeti létszámfenntartás vizsgálata a versenyszférában foglalkoztatottak körében. Cél feltárnia azokat a tényezőket, amelyek bizonyított hatást gyakorolnak a piaci szférában foglalkoztatott magyar munkavállalók szervezet iránti elköteleződésére. A tanulmány a kutatók mellett olyan gyakorlati szakemberek számára is hasznos eredményekkel szolgálhat, akik kihívásként tekintenek szervezetük munkaerő-állományának hatékony megtartására. A kutatás 479 fős munkavállalói minta részvételével valósult meg, az az adatelemzés az IBM SPSS Statistics program 24-es verziójával történt. Az egyszempontos varianciaelemzés eredményei alapján a szervezet iránti elköteleződésre szignifikáns hatást gyakorolnak a munkavállalók generációs sajátosságai, a munkáltató ágazati besorolása, a szervezetméret, valamint a munkavállalók vezetői beosztása és munkaköre. Az eredmények alapján a szervezeti létszámfenntartási intézkedések differenciálása válhat szükségessé az egyes munkavállalói csoportok jellemzői szerint.

Kulcsszavak: létszámfenntartás, versenyszféra, szervezeti elkötelezettség

Abstract

The paper aims to investigate organizational staff retention among employees in the private sector. The purpose of the study is to identify the factors that have been shown to influence the organizational commitment of Hungarian employees in the private sector. In addition to researchers, the study may also provide useful findings for practitioners who face the challenge of effectively retaining their organisations' workforce. The research was conducted with a sample of 479 employees and data analysis was performed using IBM SPSS Statistics version 24. The results of the One-Way ANOVA indicate that generational characteristics of employees, employer's sectoral classification, organizational size, and employees' managerial position and type of job have a significant effect on commitment to the organization. The results suggest that organizational staff retention measures may need to be differentiated according to the characteristics of each employee group.

Keywords: staff retention, private sector, organizational commitment

JEL kód: J28, M12, M51, M54, O15

BEVEZETÉS

Magyarországon, akárcsak a világ fejlett országaiban, jelentős problémává vált a munkaerőhiány, ezért egyre hangsúlyosabb szerepet kap a munkaerő megtartására irányuló szervezeti intézkedések hatékony megvalósítása (Gálos–Vinkóczy, 2023; Szabó–Szentgróti–Gelencsér, 2020; Walter, 2023). A növekvő munkakörkínálat fokozza a versenyt a vállalatok között, ami a versenyszférában még erőteljesebben érzékelhető. A piaci szférában tevékenykedő szervezetek arra törekednek, hogy minél gyorsabban „eladják” a betöltetlen pozícióikat, így a munkakörök lényegében árucikkékké váltak, amelyek széles választékából válogatni tudnak a jelentkezők. A munkavállalók munkaerőpiaci lehetőségei tehát kiszélesedtek, ami a munkaerő-megtartási intézkedések fejlesztésére ösztönzi a munkáltatókat. A munkalehetőségek bővülése ugyanis magával vonja a fluktuáció fokozódását, ami nem csak munkaerőhiányt eredményez, hanem tudásvesztéssel is jár (Boudreau, 2010; Dajnoki–Héder, 2017; Karácsony et al., 2023). A munkaerő áramlása napjainkban a legtöbb gazdasági szereplő mindennapos kihívásává vált. A munkaerő pótlása rendkívül költséges, időigényes és kreatív megoldási módot kíván a munkaadók részéről. A munkáltatók olyan intézkedések bevezetésére kényszerülnek, amelyek a munkavállalói igényeknek való megfelelésen keresztül a munkaerő-állomány hatékony megőrzésére irányulnak. Az ilyen irányú intézkedések eredményes megvalósítása a versenyképesség és a piaci pozíció megőrzésének a feltételévé vált napjainkban (Pradhan et al., 2019; Szabó–Szentgróti–Gelencsér, 2020; Wright, 2009).

A szervezetek létszámfenntartási intézkedéseinek eredményességét számos tényező befolyásolhatja. Jelen kutatás célkitűzése a szervezetek létszámfenntartására, valamint a munkavállalók szervezeti elkötelezettségére ható tényezők feltárása a versenyszférában, különös tekintettel a munkavállalók demográfiai hátterére, valamint a szervezeti-munkaköri sajátosságokra.

A kutatási rés betöltése érdekében a tanulmány azon szociodemográfiai tényezők feltárására irányul, melyek hatással vannak a piaci szférában foglalkoztatott munkavállalók munkaerő-megtartására. Az online kérdőíves felmérés eredményeinek kiértékelése leíró statisztikai eszközökkel, valamint egyutas varianciaanalízissel valósult meg. A korábbi kutatási eredményeken túlmenően, a tanulmány további fejezetei bemutatják a kutatás módszereit és a vizsgált minta összetételét. Az eredmények ismertetése során hangsúly kerül a generációs-, az ágazati-, valamint a szervezetméret-, a vezetői beosztás-, és a munkakör szerinti sajátosságok bemutatására.

1. A SZERVEZETI LÉTSZÁMFENNTARTÁS ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG

A munkaerő-megtartás főként olyan területeken jelent kihívást, ahol sok időt vesz igénybe a megszerzett szaktudás pótlása. A munkaerőhiány mellett napjaink egyik legmeghatározóbb foglalkoztatási problémája a fluktuáció, melynek kiküszöbölése szinte minden munkáltató számára kihívás. A fluktuáció több szempontból is problémát jelent egy szervezet számára, mivel a kiesett munkaerő pótlása, a toborzás, a kiválasztás és a beillesztés

rendkívül költséges és időigényes folyamatok. Kutatások bizonyítják, hogy egy tapasztalt munkatárs megtartása jóval kevesebb befektetéssel jár, mint egy új dolgozó integrálása, ezért a szervezetek számára elengedhetetlen a létszámfenntartási intézkedések hatékonyságának javítása (Dajnoki–Héder, 2017; Krajcsák, 2014; Firas–Berke, 2021).

Mowday és munkatársai (1979) szerint a szervezeti vízióval és célkitűzésekkel való azonosulás, valamint az intézményi tagság fenntartásának célja képezik a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségének alappilléreit. Wiener (1982) szerint a szervezet iránti elkötelezettség akkor jelentkezik, amikor az alkalmazottak önmagukra nézve kötelező érvényűnek tekintik mindazt, ami a szervezetnél célként fogalmazódik meg. O'Reilly és Chatman (1986), valamint Meyer és társai (1993) a szervezeti elkötelezettséget az egyén és a szervezet között fennálló pszichológiai kötődésként azonosították.

Nagy (2013) szerint a szervezeti eredményesség kizárólag elégedett és motivált alkalmazottakkal valósítható meg, ebben pedig fontos szerepe van a dolgozók elkötelezettségének. Meyer és Allen (1991), valamint Wright és munkatársai (1994) szerint a lojális dolgozók hosszabb távon is hűségesek maradnak a munkáltatójukhoz. Ők a siker kulcsszereplői, akikre a nehézségek esetén is lehet számítani, így biztonságot és stabilitást jelentenek a munkáltatók számára. Schaufeli és Greenglass (2001) szerint az elkötelezett munkavállalók jobban teljesítenek, kevesebbszer hibáznak, produktívabbak, magasabb az innovációs hajlandóságuk és a munka kevésbé megterhelő számukra. Veres és Malzeneczky (2006) szerint a dolgozói elkötelezettség és az üzleti sikeresség között számokban is mérhető kapcsolat van, mivel az elkötelezett munkavállalók nem csak produktívabbak, hanem csökkentik az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó költségeket is, amelyek a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, valamint a képzés- és fejlesztés során jelentkeznek. Allen és Meyer (1990) is hangsúlyozzák, hogy az elkötelezettség a munkához való hozzáállást és az egyén teljesítményét is befolyásolja, ami az elvégzett munka minőségén keresztül a vállalati eredményességre is számottevő pozitív hatást gyakorol.

Krajcsák és Kozák (2018), valamint Csutorás (2022) arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti létszámfenntartás érdekében alkalmazott stratégiák tervezése során célszerű tekintettel lenni a különböző munkavállalói csoportok eltérő igényeire. Fontos tehát számba venni, hogy többek között a munkavállalók neme, életkora, iskolai végzettsége, beosztása, munkaköre, valamint a szervezet ágazati besorolása, létszáma, székhelyének elhelyezkedése szerint differenciált munkavállalói csoportok esetében ugyanaz az intézkedés különböző hatást válthat ki. A szervezeti elkötelezettség javítására irányuló intézkedések hatékonyságát különböző tényezők és körülmények, többek között szociodemográfiai és szervezeti sajátosságok is befolyásolhatják.

A munkaerő megtartását befolyásoló szervezeti tényezőket több nemzetközi irodalom is taglalja. Newman és társai (2011), Cegarra-Leiva és társai (2012), Smerek és Vetráková (2020), valamint Ikram és társai (2020) a szervezetméretből adódó különbségekre hívják fel a figyelmet. Smerek és Vetráková (2020) felmérése alapján a multinacionális vállalatok vezetői – a kis- és közepes szervezetek vezetőivel ellentétben – nyitottabbak a munkavállalók karrierfejlesztésére és képzésére, valamint nagyobb hangsúlyt fektetnek a közösen elfogadott vállalati kultúra kialakítására, ami jelentős előnyt jelent a szervezeti létszámfenntartás szempontjából. Sishuwa és Phiri (2020) a szállít-

mányozás- és logisztika területén foglalkoztatottak körében végzett felmérése alapján a munkavállalók megtartását ágazati sajátosságok is befolyásolják, amely a HR funkciók alkalmazásbeli különbségére vezethető vissza. Eredményeik alapján, a munkavállalók megtartását a munkahelyi biztonság, a szabályok és az előírások, a karrierépítési lehetőségek, a versenyképes javadalmazás és juttatások, valamint jobb szolgálati feltételek határozzák meg. Kossivi és társai (2016), valamint Tóth és társai (2022) szerint a szervezeti tényezőkön kívül egyes munkavállalói sajátosságok is hatást gyakorolnak a szervezeti létszámfenntartás eredményességére, kutatásuk alapján a vezetői beosztás szerint eltérés tapasztalható az egyes munkavállalói csoportok elkötelezettségében. Rombaut és Guerri (2021) empirikus kutatásuk során a munkavállalók kilépési szándékát vizsgálták a fizikai és szellemi munkakörökben dolgozók attitűdbeli különbségeinek azonosítása érdekében. Eredményeik alapján a fehér- és a kékgalléros munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét alakító tényezők tekintetében szignifikáns különbség azonosítható a nem, a gyermekek száma, a nemzetiség és a fizetés vonatkozásában. A különböző vezetői beosztásban és munkakörökben dolgozók kilépési szándéka közötti különbséget Gottschalck és társainak (2020) empirikus kutatási eredményei is alátámasztják.

Tanulmányunk célja a versenyszférában tevékenykedő szereplők szervezeti létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők feltárása. Tudomásunk szerint hazánkban a szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai és szervezeti tényezőit eddig nem vizsgálták a versenyszférában, így a tanulmány lényeges kutatási rést tölt be. Csutorás (2022), valamint Krajcsák és Kozák (2018) alapján a témakör összefüggéseinek mélyebb megértése érdekében kutatásunk során a következő hipotézisek tesztelését tűztük ki célul:

- (H1): a munkavállalók generációs besorolása alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H2): a szervezet ágazati besorolása alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H3): a szervezet mérete alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H4): a munkavállalók vezetői beosztása alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H5): a munkavállalók munkaköre alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

2.1. ADATFELVÉTEL ÉS -FELDOLGOZÁS

Empirikus kutatásunk során online kérdőíves felmérést végeztünk versenyszférában tevékenykedő szervezetek alkalmazottai körében, amelyben összesen 479 magyar munkavállaló vett részt 2023. június és július között. A mintavétel a nem véletlen mintavételi technikák közül a hólabda mintavételi módszerrel történt (Sajtos–Mitev, 2007),

mely során a fő hangsúly a heterogén szervezeti háttérrel rendelkező munkavállalók részvételén volt. A kutatás során alkalmazott mintavétel nem tekinthető reprezentatívnak. A felmérés céljai között szerepelt, hogy különböző méretű szervezeteknél, különböző ágazatokban, munkakörökben és pozíciókban dolgozók egyaránt értelmezhesék az állításokat. A felmérésben csak azok a válaszadók vehettek részt, akik a kitöltés idején legalább éves munkatapasztalattal és aktív munkaviszonnyal rendelkeztek.

A kérdőívben szereplő valamennyi állítás korábban már alkalmazott felmérésekből származott (Allen–Meyer, 1990; Kim et al., 2016; Newman et al., 2011; Sjöberg–Sverde, 2000; Spector, 1985; Wayne et al., 1997). A kérdőív egyes elemeinek validálása 406 fős munkavállalói minta részvételével valósult meg (Gelencsér et al., 2023). Az adatok értékelése során elsősorban leíró statisztikai eszközt alkalmaztunk, az adatelemzés az IBM SPSS Statistics program 24-es verziójával történt. A felmérés főként skálás kérdésekre épült, az eredmények és a háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzése egyutas varianciaanalízissel történt. A normalitás ellenőrzését követően a szórás homogenitás tesztelése Levene-teszt alkalmazásával valósult meg. Az egyutas varianciaanalízis következő lépésében az átlagos eltérés által okozott varianciát vizsgáltuk az F statisztika és a rá vonatkozó szignifikanciaszt ($p < 0,05$) segítségével.

2.2. A MINTA DEMOGRÁFIAI ÖSSZETÉTELE

A minta összetételét az 1. táblázat foglalja össze. A válaszadók demográfiai adatai alapján megállapítható, hogy a résztvevők 58%-a nő, 42%-a férfi. Az 1946 és 1964 között született Baby Boom generációs válaszadók a teljes minta mindössze 1,4%-át teszik ki. A minta 21,3% -át az 1965 és 1979 között született X generáció tagjai képezik. A megkérdezettek 46%-a az Y generáció tagja (1980 és 1994 között született), 31,3% 1995-ben, vagy azt követően született (Z generáció). A legtöbb megkérdezett felsőfokú végzettséggel rendelkezik: a résztvevők 37,6%-nak van főiskolai, 11,8%-nak egyetemi végzettsége. A középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók közül az érettségivel rendelkezők vannak többségben (a teljes minta 32,8%-a), a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzett részvevők aránya 11,2%. Az általános iskolai végzettséggel, valamint tudományos fokozattal rendelkező válaszadók aránya csekély. A résztvevők aktuális munkahelyével kapcsolatban megállapítható, hogy az ipari foglalkozásúak aránya 60,1%, a szolgáltatási szektorban 37,9% dolgozik, míg a mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya mindössze 3,7%. A válaszadók szervezetméret szerinti besorolása az Európai Bizottság definíciója alapján a következőképp történt: a mikro, kis- és középvállalkozások (KKV-k) kategóriájába a 250 főnél kevesebb személyt foglalkoztató vállalkozások tartoznak, ezt meghaladó létszámú szervezeteket a nagyvállalatok kategóriájába sorolják (European Commission, 2003). E kategorizálás alapján a kitöltők 54,6%-a nagyméretű, 45,4%-a pedig a mikro-, kis- és közepes méretű szervezetnél vállal munkát. Munkakör tekintetében a szellemi munkakörök túlsúlya (63,2%) figyelhető meg a fizikai munkakörökkel szemben (36,8%). A válaszadók aktuális vezetői beosztásával kapcsolatban megállapítható, hogy a többség (75%) beosztott, 12,1% középvezetői, 10,0% csoportvezetői pozícióban dolgozik, a felsővezetők aránya pedig mindössze 2,9%. A munkáltatók

székhelyét tekintve megállapítható, hogy a legtöbb válasz (35,1%) a közép-magyarországi régióban dolgozó válaszadóktól érkezett, a résztvevők 30,2%-a nyugat-dunántúli régióban, 22,1%-a pedig a dél-dunántúli régióban vállalt munkát.

1. táblázat: A minta összetétele, n=479
Table 1 Characteristics of the sample, n=479

Háttérváltozó		Válaszadók aránya (%)	Válaszadók száma
Nem	Férfi	42,0	146
	Nő	58,0	202
Generáció	Boomer (1946-1964)	1,4	5
	X (1965-1979)	21,3	74
	Y (1980-1994)	46,0	160
	Z (1995-)	31,3	109
Iskolai végzettség	Legfeljebb 8 általános	5,7	20
	Szakmunkásképző, szakiskola (érettségi nélkül)	11,2	39
	Érettségi	32,8	114
	Főiskola	37,6	131
	Egyetem	11,8	41
	Tudományos fokozat	0,9	3
Ágazat	Szolgáltatás	37,9	132
	Ipar	60,1	209
	Mezőgazdaság	2,0	7
Szervezeti méret	Mikro vállalat (1-9 fő)	6,6	23
	Kisvállalat (10-19 fő)	8,6	30
	Középvállalat (20-249 fő)	30,2	105
	Nagyvállalat (250 fő felett)	54,6	190
Munkakör	Szellemi	63,2	220
	Fizikai	36,8	128
Beosztás	Beosztott	75,0	261
	Csoportvezető	10,0	35
	Középvezető	12,1	42
	Felsővezető	2,9	10

Régió	Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	22,1	77
	Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	35,1	122
	Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	30,2	105
	Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megye)	3,7	13
	Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun- Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	1,7	6
	Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	3,7	13
	Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	3,4	12

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

3. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

Az eredmények bemutatása során a tanulmány a statisztikailag igazolható összefüggések ismertetésére fókuszál, a nem szignifikáns kapcsolatok részletezése nélkül. A munkavállalók válaszai alapján egyes munkavállalói csoportok szervezet iránti elkötelezettsége szignifikáns eltérést mutat a generációs sajátosságok alapján (1. ábra).

A következő állításokkal az X generációs munkavállalók értettek egyet a legnagyobb mértékben:

- Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra (*Levene Statistic*= 0,24; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,866; *SS*= 25,11; *df*= 3; *MS*= 8,37; *F*= 5,05; *p*= 0,002).
- Úgy tekintek a szervezetem jövőjére, mintha a sajátom lenne (*Levene Statistic*= 1,14; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,332; *SS*= 51,94; *df*= 3; *MS*= 17,31; *F*= 9,66; *p*= 0,000).
- Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem (*Levene Statistic*= 1,65; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,176; *SS*= 40,85; *df*= 3; *MS*= 13,617; *F*= 7,77; *p*= 0,000).
- Másoknak egy egyszerű szervezetként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni (*Levene Statistic*= 1,16; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,326; *SS*= 35,17; *df*= 3; *MS*= 11,72; *F*= 7,60; *p*= 0,000).

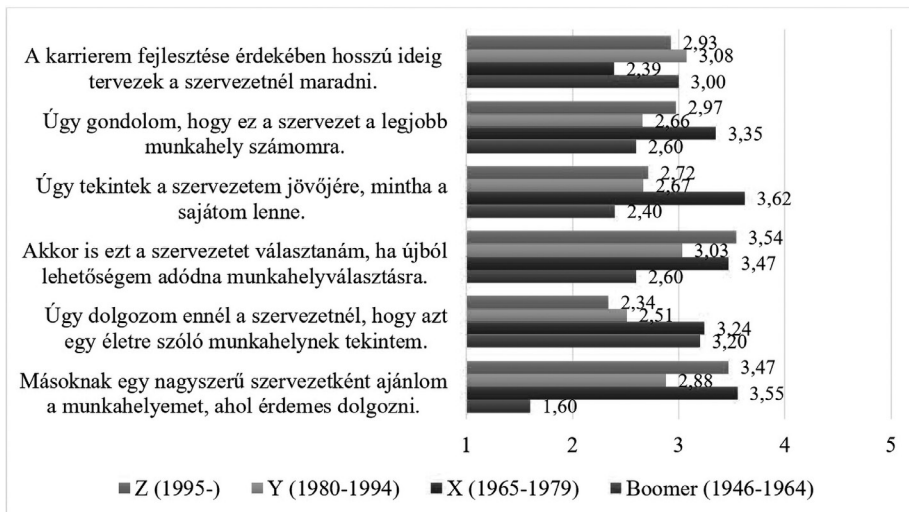
Az Y generációs munkavállalók érték el a legmagasabb értéket a következő állítás esetében:

- A karrierem fejlesztése érdekében hosszú ideig tervezek a szervezetnél maradni (*Levene Statistic*= 1,48; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,220; *SS*= 24,022; *df*= 3; *MS*= 8,01; *F*= 4,56; *p*= 0,004).
- A Z generációs munkavállalók szintén egy állítás vonatkozásában emelkedtek ki a többi munkavállalói csoport közül:
- Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyvá-

lasztásra (*Levene Statistic*= 0,46; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,714; *SS*= 19,596; *df*= 3; *MS*= 6,53; *F*= 3,74; *p*= 0,011).

1. ábra: Szervezeti elköteleződés a generációs sajátosságok tükrében, n=479

Figure 1 Organizational commitment in the light of generational characteristics, n=479

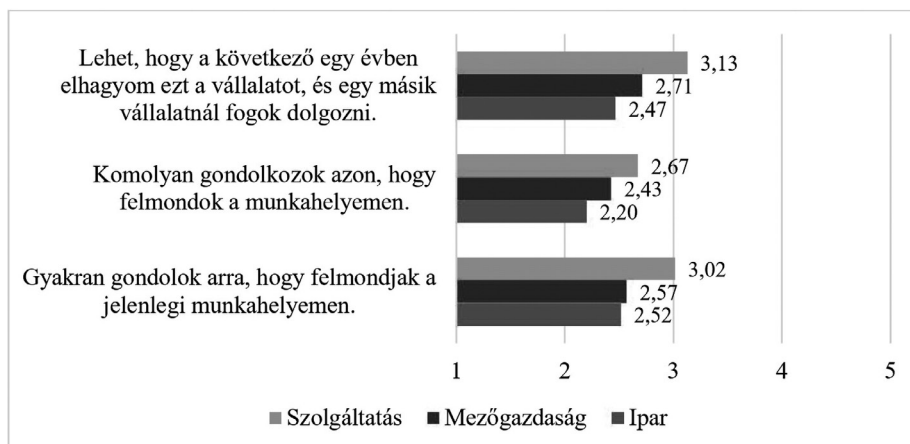


Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Az eredmények szerint az X generáció tagjai mutatják a legkisebb hajlandóságot arra, hogy a karrierfejlesztés érdekében hosszabb távon a szervezetnél maradjanak. Kupperschmidt (2000) és Lukovszki (2015) alapján ez arra vezethető vissza, hogy az X generáció tagjai számára már természetes a változás, a sokszínűség, a több lábbon állás, valamint nem ismeretlen számukra az elbocsátás és a létbizonytalanság sem. A felmérés eredményei azt tükrözik, a Boomer generációra jellemző a legkevésbé, hogy előnyben részesítenék szervezetüket más munkáltatókkal szemben, hogy a szervezetük jövője fontos számukra, valamint, hogy szervezetüket munkahelyként ajánlanák másoknak. Ez az eredmény megerősíti Zubány (2008) megállapítását, miszerint a Baby Boom generáció változásokhoz való viszonya pozitívabb, fontos számukra az egyenlő bánásmód, valamint a karriertervezés során esetükben a rövid távú szemléletmód a meghatározó. Eredményeink mindemellett alátámasztják Tari (2011) megállapítását, miszerint az Y és a Z generáció tagjai már nem egy életre szóló munkahelyként tekintenek aktuális munkáltatójukra, ugyanis erre az állításra vonatkozó eredmények az ő esetükben érték el a legalacsonyabb átlagot.

A versenyszférában foglalkoztatottak szervezeti elkötelezettségeinek ágazati összefüggéseit a 2. ábra szemlélteti. A primer eredmények azt igazolják, hogy szignifikáns különbség tapasztalható a szervezet ágazati besorolása és a munkavállalók szervezet elhagyására vonatkozó szándéka között.

2. ábra: A szervezeti elköteleződés ágazati összefüggései, n=479
 Figure 2 The sectoral context of organizational commitment, n=479



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Ágazati sajátosságok szerint a következő állítások esetében mutatható ki statisztikailag igazolható összefüggés, amely alapján megállapítható, hogy a szolgáltatási szektorban foglalkoztatottak nyitottak leginkább a munkahelyük elhagyására, és az ipari foglalkozásúakra jellemző ez a legkevésbé:

- Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni (*Levene Statistic*= 0,50; *df*1= 2; *df*2= 345; *p*= 0,608; *SS*= 35,230; *df*= 2; *MS*= 17,615; *F*= 7,951; *p*= 0,000).
- Komolyan gondolkozok azon, hogy felmondok a munkahelyemen (*Levene Statistic*= 2,03; *df*1= 2; *df*2= 345; *p*= 0,134; *SS*= 18,136; *df*= 2; *MS*= 9,068; *F*= 3,999; *p*= 0,019).
- Gyakran gondolkodom arra, hogy felmondjak a jelenlegi munkahelyemen (*Levene Statistic*= 0,38; *df*1= 2; *df*2= 345; *p*= 0,681; *SS*= 20,228; *df*= 2; *MS*= 10,114; *F*= 4,768; *p*= 0,009).

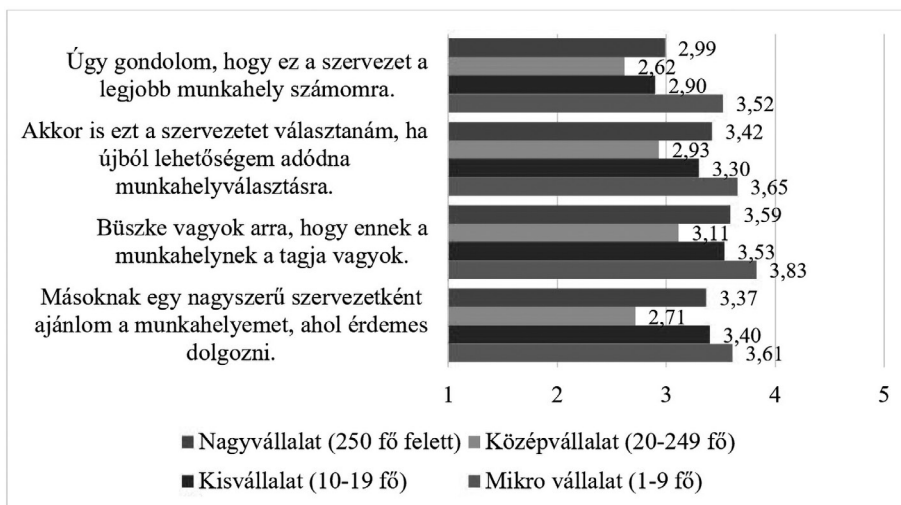
Az eredmények alapján tehát a hazai munkaerőpiaci viszonyok is tükrözik azt a trendet –amelyre korábbi nemzetközi kutatások, például Sishuwa és Phiri (2020) már felhívták a figyelmet –, hogy a fluktuációnak egyes ágazatok erőteljesebben kitettek, míg más ágazatokra magasabb szintű stabilitás jellemző. Az eredmények alapján a versenyszféran belül szolgáltatási szektorban érzékelhetőek leginkább a munkaerő-áramlásból származó kihívások.

A felmérés eredményei igazolják, hogy szignifikáns összefüggés áll fenn a szervezeti létszám és a munkavállalók elkötelezettsége között (3. ábra). Az állítások között négy esetben azonosítottunk statisztikailag igazolható korrelációt a munkáltató létszáma és a munkavállalók lojalitása között:

- Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra (*Levene Statistic*= 0,56; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,64; *SS*= 18,691; *df*= 3; *MS*= 6,230; *F*= 3,713; *p*= 0,012).

- Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra (*Levene Statistic*= 0,46; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,714; *SS*= 19,596; *df*= 3; *MS*= 6,532; *F*= 3,743; *p*= 0,011).
- Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok (*Levene Statistic*= 0,86; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,461; *SS*= 18,975; *df*= 3; *MS*= 6,325; *F*= 3,904; *p*= 0,009).
- Másoknak egy nagyszerű szervezetként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni (*Levene Statistic*= 1,16; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,326; *SS*= 35,165; *df*= 3; *MS*= 11,722; *F*= 7,604; *p*= 0,000).

3. ábra: A szervezeti elköteleződés ágazati összefüggései, n=479
Figure 3 The sectoral context of organizational commitment, n=479



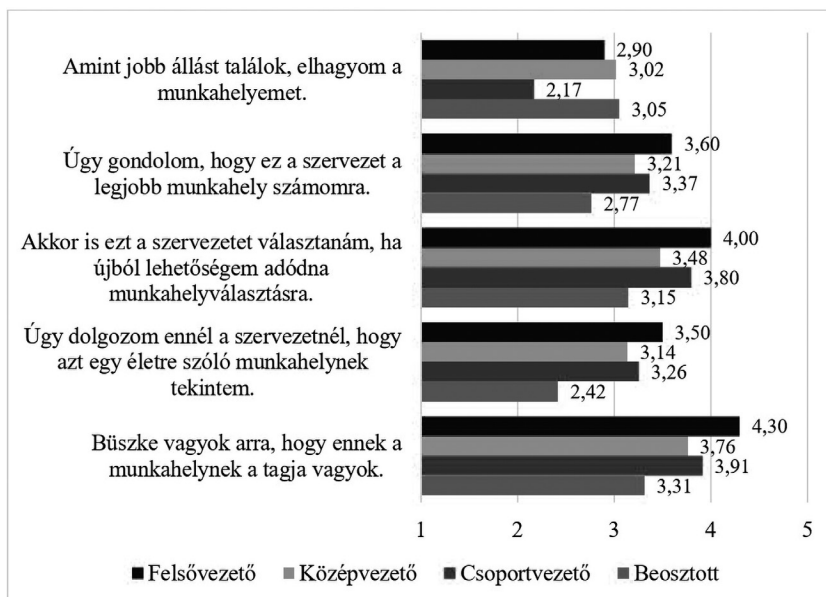
Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Az eredmények azt jelzik, hogy a mikro vállalatoknál/szervezeteknél foglalkoztatottak a leginkább elkötelezettek a szervezetük iránt, ami a közepes méretű szervezeteknél dolgozókra jellemző a legkevésbé. A kis- és nagyméretű szervezeteknél dolgozók választási alapján nem tapasztalható lényegi különbség az alkalmazottak szervezet iránti elkötelezettsége között. Ez az eredmény arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti létszámfenntartás hazai kontextusban eltérést mutathat a nemzetközi trendektől, amelyek a nagy létszámú szervezetek erőteljesebb munkaerő-megtartási képességét hangsúlyozzák (Cegarra-Leiva et al., 2012; Newman et al., 2011; Smerek-Vetráková, 2020). Az empirikus vizsgálat eredményeként a mikro vállalatok/ szervezetek iránti magasabb szintű elkötelezettség Cardon és Stevens (2014) alapján a kisebb szervezetekre jellemző erősebb munkavállalói kapcsolatokkal, összetartóbb munkahelyi közösséggel magyarázható. Az újonnan belépő munkavállalókat ezek a szervezetek hamarabb bevonják a megbeszélésekbe és a közösségi eseményekbe, amely személyesebb kapcsolatok kialakítását teszi lehetővé, mely elősegíti a szervezet iránti lojalitás kialakulását.

A felmérés eredményei alátámasztják, hogy a munkavállalói csoportok vezetői beosztása alapján szintén szignifikáns eltérések azonosíthatók a szervezeti elkötelezettség vonatkozásában (4. ábra).

4. ábra: A szervezeti elköteleződés és a vezetői beosztás összefüggései, n=479

Figure 4 The relationship between organizational commitment and managerial position, n=479



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

A következő állítások esetén statisztikailag igazolt különbségek a felsővezetői beosztásban dolgozók magasabb szintű elkötelezettségét jelzik:

- Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra (*Levene Statistic*= 2,148; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,094; *SS*= 24,257; *df*= 3; *MS*= 8,086; *F*= 3,768; *p*= 0,011).
- Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra (*Levene Statistic*= 2,041; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,108; *SS*= 20,714; *df*= 3; *MS*= 6,905; *F*= 3,964; *p*= 0,008).
- Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem (*Levene Statistic*= 1,339; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,262; *SS*= 43,718; *df*= 3; *MS*= 14,573; *F*= 8,356; *p*= 0,000).
- Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok (*Levene Statistic*= 1,640; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,180; *SS*= 23,654; *df*= 3; *MS*= 7,885; *F*= 4,907; *p*= 0,002).

A szervezet iránti elkötelezettségre vonatkozó állításokkal a felsővezetők értékelték egyet a leginkább, őket sorrendben követték a csoportvezetők, a középvezetők, végül pedig a beosztottak.

A dolgozók kilépési szándékának felmérésére irányuló állítások közül egy esetben azonosítottunk szignifikáns eltérést a munkavállalói csoportok között:

- Amint jobb állást találok, elhagyom a munkahelyemet (*Levene Statistic*= 0,537; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,658; *SS*= 21,485; *df*= 3; *MS*= 7,162; *F*= 4,289; *p*= 0,005).

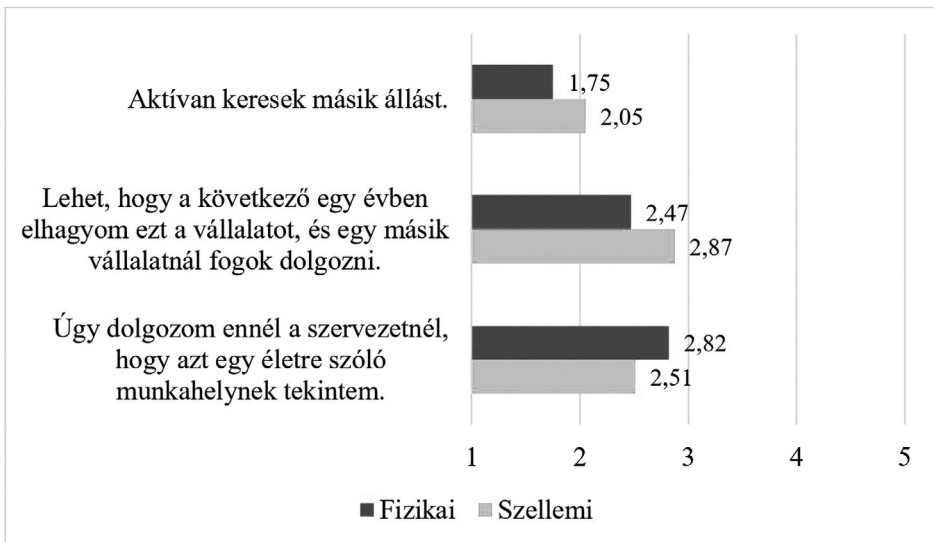
A szóban forgó állítással a beosztottak azonosultak a legnagyobb mértékben, őket a középvezetők és a felsővezetők követték. A csoportvezetőkre jellemző tehát a legkevésbé, hogy egy jobb lehetőség esetén elhagynák aktuális munkahelyüket. Az eredmények tehát azt jelzik, hogy a magasabb pozíció magasabb szintű szervezeti elkötelezettséget eredményez, amely azzal magyarázható, hogy a magasabb pozíció érdekében tett erőfeszítés megjelenik a szervezet iránti kötődés fokozódásában.

A vezetői beosztás mellett a munkaköri sajátosságok tekintetében is szignifikáns eltérést mutat a versenyszférában dolgozók szervezet iránti lojalitása, amit a következő állításokra vonatkozó eredmények bizonyítanak:

- Aktívan keresek másik állást (*Levene Statistic*= 2,818; *df*₁= 1; *df*₂= 346; *p*= 0,094; *SS*= 7,283; *df*= 1; *MS*= 7,283; *F*= 4,239; *p*= 0,040).
- Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni (*Levene Statistic*= 0,108; *df*₁= 1; *df*₂= 346; *p*= 0,743; *SS*= 13,206; *df*= 1; *MS*= 13,206; *F*= 5,811; *p*= 0,016).
- Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem (*Levene Statistic*= 0,000; *df*₁= 1; *df*₂= 346; *p*= 0,983; *SS*= 7,838; *df*= 1; *MS*= 7,838; *F*= 4,265; *p*= 0,040).

5. ábra: Munkaköri sajátosságok és a szervezeti elkötelezettség, n=479

Figure 5 Job characteristics and organizational commitment, n=479



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Az eredmények szerint a kék galléros munkavállalókra kevésbé jellemző az aktív munkahelykeresés és a felmondás fontolgatása, továbbá a féhérgalléros munkavállalókhoz képest jellemzőbb rájuk, hogy aktuális munkahelyükről kívánnak nyugdíjba menni. Ez az eredmény vélhetően a szellemi munkakörökben dolgozó munkavállalók kedvezőbb munkaerőpiaci lehetőségeinek tudható be.

4. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

A primer kutatás egy 479 fős a magyar munkavállalói mintán mérte fel a versenyszféra sajátosságait a létszámfenntartással összefüggésben. A felmérés 2023. június és július között valósult meg, így a kutatás naprakész eredményeket közöl a piaci szférában foglalkoztatott magyar munkavállalók szervezeti elkötelezettségével kapcsolatban. A kutatás a szervezeti elkötelezettségre ható szervezeti- és szociodemográfiai tényezők felmérését tűzte ki célul. Csutorás (2022), valamint Krajcsák és Kozák (2018) alapján összesen öt hipotézis tesztelése valósult meg, melynek eredményeként – ($p < 0,05$) szignifikanciaszint mellett – mindegyik esetben statisztikailag igazolható összefüggést azonosítottunk az egyutas varianciaanalízis segítségével. Az eredmények alapján a munkavállalók demográfiai tényezői közül a generációs besorolás különböztette meg szignifikáns mértékben a válaszadókat, amely az X generációs munkavállalók (1965 és 1979 között született) magasabb szintű szervezeti elkötelezettségét jelzi. Az eredmények a Boomer generáció (1946 és 1964 között született) vonatkozásában alacsonyabb szintű elégedettséget és elkötelezettséget tükröznek, valamint megállapítható, hogy a fiatalabb nemzedékek, vagyis az Y és a Z generáció tagjai elődjeikkel ellentétben már nem egy életre szóló munkahelyként tekintenek aktuális munkáltatójukra. A munkavégzés- és a munkáltató szervezeti sajátosságai szerint további négy tényező került azonosításra, amely szignifikáns eltérést eredményez a munkavállalói csoportok között. Az eredmények alapján a munkáltató ágazati besorolása, szervezeti létszáma, valamint az alkalmazottak vezetői beosztása és munkaköre szignifikáns hatást gyakorol a szervezet iránti elkötelezettségre és a felmondási szándékra. Az eredmények felhívják a figyelmet, hogy a szolgáltatási szektorban különös figyelmet érdemes fordítani a munkavállalók megtartására irányuló stratégiák fejlesztésére, mivel e szektorban foglalkoztatottak nyitottak leginkább a munkahelyük elhagyására. A szektorális sajátosságok mellett a szervezeti létszám szintén olyan tényező, amely szignifikáns hatást gyakorol a munkavállalók elköteleződésére.

Az eredmények bizonyítják, hogy a legkisebb szervezeteknél (1–9 fős mikro vállalatok/ szervezetek) dolgozók tanúsítják a legmagasabb szintű elkötelezettséget munkáltatójuk iránt, ami a közepes méretű szervezeteknél alkalmazásban állókra jellemző a legkevésbé. A kis létszámú (10–19 fős) és a nagy szervezeteknél (250 fő felett) dolgozó válaszadók véleményei között nem tapasztalható számottevő eltérés. A munkavállalók munkavégzési sajátosságai közül két tényező, a vezetői beosztás és munkakör különböztette meg a válaszadókat a szervezeti elkötelezettség vonatkozásában. A vezetői beosztást tekintve leginkább a felsővezetők elkötelezettek a munkahelyük iránt. A beosztottakra jellemző ez a legkevésbé, amit az is alátámaszt, hogy a többi munkavállalói csoporthoz képest ők nyitottak a leginkább munkahelyük elhagyására. A csoportve-

zetők és a középvezetői beosztással rendelkező résztvevők válaszai között nem tapasztalható jelentős különbség. Az eredmények alátámasztják, hogy a fizikai és a szellemi munkakörökben dolgozók szervezeti elkötelezettsége szignifikáns eltérést mutat, ami Rombaut és Guerry (2021), valamint Gottschalck és társai (2020) alapján az munkavégzési sajátosságok, a feladat- és felelősségi körök, a munkarend, valamint a kompenzációs rendszer eltéréseiből adódhat. A statisztikai próbák eredményei a fizikai munkakörökben dolgozók magasabb lojalitását igazolják, ami vélhetően a szellemi munkavállalók rugalmasabb munkahelyváltási lehetőségeinek tudható be.

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány napjaink egyik legmeghatározóbb szervezeti kihívására választ keresve azt tűzte ki célul, hogy feltárja a versenyszférában tevékenykedő szervezetek létszámfenntartásával kapcsolatos összefüggéseket. A felmérés eredményei – amelyek aktív magyarországi munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók részvételén alapulnak – arra hívják fel a figyelmet, hogy bizonyos szervezeti és munkavállalói sajátosságok egyaránt befolyásolhatják a versenyszférában foglalkoztatottak munkaerő-megtartását. Az eredmények alapján a létszámfenntartás eredményes menedzselése érdekében fontos figyelembe venni a különböző korosztályba tartozó alkalmazottak generációs sajátosságaiból származó preferencia-eltéréseket, melyek differenciált munkaerő-megtartási intézkedések alkalmazását tehetik szükségessé. Ezen kívül fontos szem előtt tartani, hogy a létszámfenntartási intézkedések eredményessége ágazati sajátosságok függvényében is változhat. Az eredmények igazolják, hogy a szervezeti létszám is egy olyan kulcs tényező, amely hatással van az alkalmazottak elköteleződésére, valamint a közepes létszámú szervezeteknél kiemelt figyelmet szükséges fordítani a dolgozók lojalitásának fokozására. A munkaköri sajátosságok közül a vezetői beosztás alapján azonosított szignifikáns eltérések igazolják a különböző pozíciókban dolgozók munkaviszony fenntartására irányuló motivációinak kontrasztját.

Az eredmények arra hívják fel a gyakorlati szakemberek figyelmét, hogy a szervezeti létszámfenntartási intézkedések eredményességét a szervezetspecifikus tényezők mellett a munkavállalói sajátosságok is befolyásolják. Az eredményes létszámfenntartás érdekében ezért a menedzsmentnek a munkavállalói igényekkel való lépéstartásra kell törekednie. A munkavállalói igények lekövetése elképzelhetetlen a dolgozók elvárásainak részletes megismerése nélkül, ezért rendszeresen ismétlődő munkahelyi elégedettségfelmérés javasolt, melynek gyakoriságát érdemes a szervezeti munkaerő-áramlás mértékéhez igazítani. A munkahelyi elégedettségfelmérés eredményei alapján a vonalbeli vezetők szintjén javasolt a munkaerő-megtartási intézkedések kidolgozása és mielőbbi végrehajtása. A felmérés tapasztalatai alapján a beosztottak kevésbé elkötelezettek, ezért az előléptetés egy potenciális létszámfenntartási eszköz lehet, így erre a motivációs eszközre kiemelt figyelmet ajánlott fordítani a létszámfenntartási stratégiák kidolgozása során.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy főként szociodemográfiai és szervezeti tényezők vizsgálatára irányult, ezen belül is a generációs- és ágazati sajátosságok, a szerve-

zetméret, a vezetői beosztás, valamint a munkaköri sajátosságok szerinti különbségek kerültek fókuszba. Az eredmények a versenyszférában tevékenykedő szervezetek egy szűkebb mintájára vonatkozóan alkalmasak következtetések levonására, ezért jövőbeli kutatási tematikaként jelölhető ki a kutatás közzsférára történő kiterjesztése, a két szféra eltérő sajátosságainak azonosítása érdekében.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány a Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési És Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.



IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, N. J.–Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, pp.1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Boudreau, J. W. (2010) *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Harvard Business Press.
- Cardon, M. S.–Stevens, C. E. (2004) Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 3, pp. 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Cegarra-Leiva, D.–Sánchez-Vidal, M. E.–Cegarra-Navarro, J. G. (2012) Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 1, pp. 91–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610955>
- Csutorás G. Á. (2022) Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás*, 10, 1, 118–139. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.7>
- Dajnoki K.–Héder M. (2017) „Új szelek fújnak”–a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 27, E-szám, 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- European Commission (2003) Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L 124/36, pp. 36–41.
- Firas, Z.–Berke, Sz. (2021) The Impact of Leadership Practices on the Lebanese Family Business Performance by First Generation Leaders. *INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT*, 15, 2, pp. 39–55. <http://doi.org/10.36478/ibm.2021.39.55>
- Gálos K.–Vinkóczi T. (2023) A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 54, 3, 40–53. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04>

- Gelencsér M.–Szabó-Szentgróti G.–Kőműves Z. S.–Hollósy-Vadász G. (2023) The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13, 5, pp. 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Gottschalck, N.–Guenther, C.–Kellermanns, F. (2020) For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue-and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11, 3, pp. 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>
- Ikram, A.–Fiaz, M.–Mahmood, A.–Ahmad, A.–Ashfaq, R. (2021) Internal corporate responsibility as a legitimacy strategy for branding and employee retention: A perspective of higher education institutions. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 1, pp. 52. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>
- Karácsony, P.–Metzker, Z.–Vasic, T.–Koltai, J. P. (2023) Employee attitude to organisational change in small and medium-sized enterprises. *E & M Ökonómia A Management*, 26, 1, pp. 94–110. <http://doi.org/10.15240/tul/001/2023-1-006>
- Kim, J. S.–Song, H. J.–Lee, C. K. (2016) Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, pp. 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kossivi, B.–Xu-Kalgora, B. (2016) Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 5, pp. 261. <http://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kopperschmidt, B. R. (2000) Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19, 1, pp. 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Krajcsák Z. (2014) A tudatos elkötelezettség szervezeti jelentősége. *TAYLOR*, 6, 1–2, 187–196.
- Krajcsák Z.–Kozák A. (2018) Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing & Menedzsment*, 52, 2, 37–46.
- Lukovszki L. (2015) Generációk és vállalkozók. *Marketing & Menedzsment*, 49, 4, 52–63.
- Meyer, J. P.–Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp. 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P.–Allen, N. J.–Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, pp. 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. T.–Steers, R. M.–Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 2, pp. 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nagy I. Z. (2013) A munkavállalói elkötelezettség a vállalati eredmény legfőbb forrása. In: Nagy I. Z. (Szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet*. Óbudai Egyetem, Budapest. 241–259.
- Newman, A.–Thanacoody, R.–Hui, W. (2011) The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The international journal of human resource management*, 22, 8, pp. 1765–1787. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667>
- O'Reilly, C. A.–Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, pp. 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Pradhan, R. K.–Dash, S.–Jena, L. (2019) Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings.

Global Business Review, 20, pp. 119–132. <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>

- Rombaut, E.–Guerry, M. A. (2021) Determinants of voluntary turnover: A data-driven analysis for blue and white collar workers. *Work*, 69, 3, pp. 1083–1101. <https://doi.org/10.3233/WOR-213538>
- Sajtos L.–Mitev A. (2007) SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest.
- Schaufeli, W. B.–Greenglass, E. R. (2001) Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16, 5, pp. 501–510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
- Sishuwa, Y.–Phiri, J. (2020) Factors influencing employee retention in the transport and logistics industry. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 6, pp. 145–160. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.86013>
- Sjöberg, A.–Sverke, M. (2000) The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 3, pp. 247–252. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00194>
- Smerek, L.–Vetráková, M. (2020) Difference in human resources development in various types of companies. *Polish Journal of Management Studies*, 21, 2, pp. 398–411. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.28>
- Spector, P. E. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13, 6, pp. 693.
- Szabó-Szentgróti G.–Gelencsér M. (2020) Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszerfeldolgozóipari példán keresztül. *Taylor*, 12, 1, 123–139. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Tari A. (2011) *Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Tericum Kiadó, Budapest.
- Tóth A.–Kálmán B.–Poór, J. (2022) A covid–19 pandémia hatásai az emberek munkavégzésére és jövedelmére négy európai országban (1. rész). *VALÓSÁG: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KÖZLÖNY*, 65, 4, 16–32.
- Veres R.–Malzeneczy, E. (2006) A dolgozói elkötelezettség és az üzleti eredményesség kapcsolata. *Magyar Minőség*, 4, 2–9.
- Walter V. (2023) Külföldi munkaerő alkalmazása. In: Poór J.–Szabó-Szentgróti G.–Hollósy-Vadász G.–Körműves Zs. (Szerk.): *Szakemberhiány, munkaerő-megtartás és robotizáció*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. 30–35.
- Wayne, S. J.–Shore, L. M.–Liden, R. C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 1, pp. 82–111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Wiener, Y. (1982) Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, pp. 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wright, P. M.–McMahan, G. C.–McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, pp. 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wright, T. A. (2009) More than meets the eye: The role of employee well-being in organizational research. In: Linley, P. A.–Harrington, S.–Garcea, N. (Eds.): *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology and work*. Oxford University Press, Oxford. pp. 143–154.
- Zubány E. (2008) Élünk a sokszínűséggel. *Munkaügyi Szemle*, 52, 1, 35–37.

A női vezetők érvényesülési és ösztönző tényezőinek vizsgálata

Exploring the empowerment and motivational factors of women leaders



Absztrakt

Az elmúlt években a női vezetőkről szóló diskurzus megkülönböztetett figyelemben részesül a társadalmi fejlődésre és a szervezeti sikerre gyakorolt hatásai miatt. A tanulmány témája a magyar női vezetők jellemzőinek, motivációs lehetőségeinek, döntéshozatali mechanizmusainak vizsgálata. A tanulmány arra is kitér, hogy milyen ösztönzők, belső vagy külső motivátorok szükségesek a női vezetők számára céljaik eléréséhez. Kutatási kérdésként többek között a tanulmány azt vizsgálja, hogy milyen faktorok azonosíthatóak a női vezetői pozíciók eléréséhez, illetve milyen jellemzőkkel kell bírnia egy sikeres női vezetőnek. A 228 fős mintán végzett kérdőíves felmérés eredményei alapján az érvényesüléshez szükséges tényezőket eltérően látják a különböző iskolai végzettséggel rendelkező, eltérő vállalati méretben és más menedzseri szinten dolgozó női vezetők. A kutatás arra is rávilágított, hogy a vezetői szint eléréséhez szükséges tényezők szoros összefüggést mutatnak a női vezetőket motiváló tényezőkkel.

Kulcsszavak: női vezetők, motiváció, ösztönzés-menedzsment, önmenedzsment

Abstract

Nowadays, the discourse on women leaders receives special attention because of its impact on social development and organisational success. The topic of the paper is to examine the characteristics, motivational capabilities and decision-making mechanisms of Hungarian female leaders. The study also discusses what incentives, internal or external motivators are necessary for women leaders to achieve their goals. Research questions include what factors can be identified for a woman to become a leader and what characteristics a successful female leader should have. The results of a questionnaire survey of a sample of 228 women managers with different educational backgrounds, different company sizes and different managerial levels show that the factors required to achieve leadership are perceived differently by women managers. The research also reveals that the factors required to achieve leadership are closely related to the factors that motivate women managers.

Keywords: women leaders, motivation, incentive management, self-management

JEL kód: M12, M54

BEVEZETÉS

Az elmúlt években a női vezetők vizsgálata jelentős figyelmet kapott a társadalmi fejlődésre és a szervezeti sikerre gyakorolt mélyreható hatásai miatt (Miller, 2017). A nők történelmileg alulreprezentáltak a magán- és közszféra vezetői pozícióiban világszerte (Mölders et al., 2017). A nemek közötti egyenlőség és sokszínűség tudatosításával azonban egyre inkább felismerték a női vezetés fontosságát a szervezetek és közösségek jövőjének alakításában (Gipson et al., 2017).

A nők egyedi perspektívákat, készségeket és tapasztalatokat hoznak a vezetői szerepekbe. A nők vezetői pozícióit meghatározó tényezők megértése kulcsfontosságú a nemek közötti sokszínűség és a vezetői pozíciókban való egyenlőség előmozdítását célzó hatékony stratégiák alkalmazásához (Surawicz, 2016). A szakirodalmi áttekintés egyik részében a nők vezetői szerepének legfontosabb meghatározó tényezőit vizsgáljuk meg. A nők vezetői tapasztalatait alakító egyéni, szervezeti, kulturális és társadalmi tényezők összetett kölcsönhatásának vizsgálatával szeretnénk hozzájárulni annak mélyebb megértéséhez, hogyan lehet a nemek sokszínűségét és a nők vezetői szerepét elősegíteni a mai társadalomban.

Napjainkban a nők vezetői szerepéről szóló vita jól tükrözi a nők jelentőségének felismerését a mai társadalomban. Eagly és társai (2020) kiemelik, hogy a vezetéssel kapcsolatos nemi sztereotípiák továbbra is fennmaradtak és befolyásolják a nők vezetői képességeinek megítélését. A fejlődés ellenére a nők továbbra is alulreprezentáltak a vezetői pozíciókban Európában (Lyness–Grotto, 2018).

A tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen ösztönzők, belső vagy külső motivátorok szükségesek a női vezetők számára céljaik elérésében. Általánosságban elmondható, hogy a munkahelyi környezetben az ösztönzés, a motiváció rendkívüli jelentőséggel bír. Ahhoz sem fér kétség, hogy egy szervezeten belül a munkavállalók motiválása elsősorban a vezetők feladata. A vezetők motiválását a jobb teljesítmény érdekében a tulajdonos vagy a tulajdonosi kör, a nem profitorientált szerveknél a hierarchia csúcsán lévők határozzák meg. Maximális és kiváló teljesítményeket elvárni csak helyesen ösztönzött vezetőkkel és beosztottakkal lehet. 2022/2023-ban a magyar női vezetők körében végeztünk vizsgálatot abból a célból, hogy megismerjük, milyen jellemzőkkel bírnak a női vezetők, mi a siker kulcsa a vezetésben. A kutatás egy kérdőíves felmérés keretében valósult meg. 228 értékelhető választ kaptunk.

A tanulmány szakirodalmi áttekintéssel indul a női vezetés egyéni, szervezeti és társadalmi hátterének bemutatásával. Ezt követően a vezetői ösztönzési eszközöket, önmegvalósítást és a motivációs tényezőket írja le. A következő rész a saját kutatás módszertanát, a minta részletes bemutatását tartalmazza, majd a kutatási eredmények részletezése következik, a végén egy összefoglalással.

1. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

1.1. A NŐI VEZETŐI ÚT SAROKKÖVEI

Úgy tűnik, hogy a vezetői sztereotípiák idővel, ha lassan is, de változnak (Eagly et al., 2020; Chisholm-Burns et al., 2017). Azt látjuk, hogy a férfi vezetőkre vonatkozó sztereotípiák közelednek a női vezetőkre vonatkozó sztereotípiákhoz, és ez fordítva is igaz (Hartl et al., 2013). „Ezek a változások nem lineárisak, azaz nem egy bizonyos fejlődési pályát követnek, hanem rendre visszatérnek a régi, aszimmetrikus, egyenlőtlen helyzetek is.” (Nagy, 2017, 57)

A nők előrejutásában számos tényező játszik szerepet, amelyek befolyásolják a nők vezetői pozíció elérését, az elért pozícióban az előmenetelét és sikerét. Ezek a meghatározó tényezők egyéni, szervezeti és társadalmi szintek szerint csoportosíthatók.

1.1.1. EGYÉNI TÉNYEZŐK

A nők iskolai végzettsége és szakmai képességei döntő szerepet játszanak abban, hogy alkalmasak-e vezetői pozíciókra. A kiegyensúlyozott oktatási háttér, a szakmai fejlődés, a készségek és a támogató környezet mind kulcsfontosságúak, hogy a nők sikeresen fejlődjenek és előrelépjenek a szakmai pályafutásukban. Hazánkban a nők iskolai végzettsége az elmúlt évtizedekben a férfiakét meghaladó mértékben emelkedett; a férfiak esetében 20% (2011: 15,8%), míg a nők esetében 24,5% (2011: 18%) volt a főiskolai vagy egyetemi végzettségük aránya 2022-ben (KSH). A szakmai tudás mellett az önérvényesítés és az önbizalom is fontos az előrejutásban. Az olyan egyéni jellemzők, mint az önbizalom, az asszertivitás kiemelkedő fontosságú azáltal, hogy segíti a nőket a vezetői szerepek hatékony betöltésében és sikeres munkahelyi előremenetelükben. A nemi sztereotípiák közvetlen hatással vannak az önbizalomra, önérvényesítésre. Helgeson (2016) szerint a férfi nemi szerep gyakran pozitívan kapcsolódik az önbecsüléshez, míg a női nem jellemzését néha puhának, vagy akár gyengének írják le. Ezek a különbségek befolyásolhatják az egyén önképét.

Az érzelmi intelligencia és a rugalmasság kulcsszerepet játszanak a női vezetők számára a vezetői szerepek hatékony betöltésében és a sikeres karrier előmozdításában.

1.1.2. SZERVEZETI TÉNYEZŐK

Manapság rendkívül intenzív piaci verseny folyik, amelyhez a vállalatok vezetőinek (Csekő, 2010), így a nőknek is alkalmazkodniuk kell. A szervezet kultúrája és légköre jelentősen befolyásolja a nők vezetői pozíciókhoz való hozzáférését. A szervezeti struktúra is akadályozhatja a nők vezetői pozícióhoz való hozzáférését (Carli-Eagly, 2016). A szervezeteken belüli vezetői fejlesztési programokhoz, mentorálási lehetőségekhez és szponzorációs kezdeményezésekhez való hozzáférés elősegítheti a nők karrierépítését, és biztosíthatja számukra a vezetői pozíciókban való sikeres helytálláshoz szükséges készségeket, hálózatokat és támogatást (Hewlett, 2013). A családbarát politikák, mint

például a kötelezően előírt fizetett szülői szabadság és a részmunkaidős foglalkoztatáshoz való jog, növelte a nők munkaerőpiaci részvételét, melyek azonban a nők menedzseri és vezetői képviselőiségének csökkenésével is együtt járnak (Blau–Kahn, 2013).

1.1.3. TÁRSADALMI TÉNYEZŐK

A társadalmi nemi sztereotípiák és előítéletek befolyásolják a nők vezetői képességeinek megítélését. Számos metaforát találtak ki az akadályok jellemzésére, többek között az üvegplafon, az üvegszirt, az anyafal, az üveglépcső és a ragacos padló (Smith et al., 2012). Carli és Eagly (2016) a korábbi metaforákat újragondolva alkotta meg a labirintus kifejezést a női karrierpályára szimbolizálva, hogy a nők egész karrierjük során kihívásokkal szembesülnek. „Ez a kép nem egyetlen akadályt mutat a nők pályakezdési szintjén vagy a karrier utolsó előtti szintjén, hanem az akadályok sokaságát mutatja, amelyek a kontextustól és a különböző feltételektől függenek.” (Carli–Eagly, 2016, 527). Munkájukban utalnak arra, hogy az implicit nemi előítéletek fenntartják a hagyományos nemi normákat, amelyek szerint a nők követők és nem vezetők. Bár az elmúlt évtizedekben nőtt a nők képviselete a tudományos életben és a vezetésben, ez a folyamat nagyon lassú, részben az implicit előítéletek meggyengülésai miatt, beleértve a tudományos életben belüli megkülönböztetést, a fizetésbeli egyenlőtlenségeket, valamint a gyermekvállalás és a gyermekgondozás társadalmi támogatásának hiányát (Wells–Fleishman, 2020).

1.2. A NŐI VEZETŐK ÖSZTÖNZÉSI LEHETŐSÉGEI

A szakirodalmi áttekintés ezen részében a női vezetői pozíciók eléréséhez szükséges motivációs lehetőségeit tekintjük át az ösztönzés-menedzsment és az önmenedzsment keretein belül. Általánosságban elmondható, hogy a munkahelyi környezetben az ösztönzés és a motiváció rendkívüli jelentőséggel bír. Ahhoz sem fér kétség, hogy egy szervezetben belül a munkavállalók motiválása elsősorban a vezetők feladata. A vezetők motiválását a lehető legjobb teljesítmény érdekében a tulajdonos vagy a tulajdonosi kör, a nem profitorientált szervezeteknél a hierarchia csúcsán lévők határozzák meg. Maximális és kiváló teljesítményeket elvárni, csak helyesen ösztönzött, motivált vezetőkkel és beosztottakkal lehet.

1.2.1. MOTIVÁCIÓ, MOTIVÁLTSÁG

A hétköznapi nyelvhasználatban a motiváció és a motiváltság gyakran szinonimaként jelennek meg, de a valóságban a két szó más takar. Mindkét szó a latin *movere* (mozgás) szóból ered. A motiválás esetében a cél és a cél eléréséhez használt eszközök kívülről érkeznek, a motiváció viszont belülről fakadó ösztönözöttséget jelent (Lóczy–Szakács, 2020).

Pink (2011) szerint 3 motivációs csoportot különböztetünk meg. A Motiváció 1.0 csoportba a biológiai szükségleteink tartoznak, a Motiváció 2.0 csoportba a külső motivációs eszközök tartoznak, a Motiváció 3.0 körbe pedig a belső ösztönzők tartoznak. A Motiváció 2.0 lényege, hogy a munkavállalót külső, valamilyen jutalmazó eszközzel

vesszük rá céljai elérésére, erre a legjobb példa a magasabb jövedelem. A Motiváció 3.0 Pink szerint az a belső motiváció, mely arra veszi rá a munkavállalót, hogy a cselekvése már önmagában belső jutalommal, pozitív érzéssel tölti el. A feladatteljesítés iránti belső tényezőkön alapuló motiváltság három módon erősíthető (Lóczy–Szakács, 2020):

- az önállóság: felelősségvállalás, feladatválasztás szabadsága,
- a szakmai igényesség: lehetőség színvonalas munkára, a tudás és képességek fejlesztése,
- a céltudatosság: önmegvalósítás, magasabb rendű cél elérése az életben.

Összességében megállapítható, hogy az eddig röviden taglalt fogalmakat nevezhetjük motivátoroknak, mivel ezek olyan tényezők, melyek belső örömet, elégedettséget, jutalmat éreztetnek a munkavállalókkal és pozitív cselekvéssorozatot váltanak ki. Ettől a fogalomkészlettől kissé elrugaszkodva a továbbiakban tekintsünk az egész tárgykörre rendszerszemlélettel, rendszerben való gondolkodással, mely így már több dolgot is magába foglal.

1.2.2. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT

Az emberi erőforrás menedzsment területén készült szakirodalomban találkozunk az ösztönzésmenedzsment fogalmával (Bábosik (2000)). Az ösztönzésmenedzsment egy komplex fogalom, melynek legfőbb célja olyan ösztönzési stratégiának, politikának, módszereknek és kereteknek a kidolgozása, hogy az alkalmazottak – ideértve a vezetőket is – a lehető legjobb eredményeket, teljesítményt produkálják munkájuk és karrierjük során. Az ösztönzésmenedzsment célrendszere lehetőséget nyújt a megfelelő emberek megtalálására és megtartására a motiválásuk által.

Az ösztönzési rendszerben a javadalmazás mellett, minden egyéb tényezők meghatározóak lehetnek. Ilyen lehet például az előléptetés, munkakör-gazdagítás, rugalmas munkarend, karrierlehetőségek, képzés-fejlesztés (Fábián, 2008).

Az ösztönzésmenedzsment tartalmazza a motivátoroknál említett bérezést, mint motivációs eszközt, de annál tágabban értelmezi és a teljes kompenzációs eszköztárat magába foglalja. Tartalmazza a külső és belső eszközöket is, illetve a gazdasági és nem gazdasági eredetű faktorokat (Bábosik, 2000). Az ösztönzésmenedzsmentben a belső tényezők szubjektívek, ezért ez jelentős mértékben függ a vezető beosztású munkavállaló saját értékrendjétől is (Matiscsákné, 2008). Ezen gondolattal meg is érkeztünk a minden munkavállalóra érvényes rendszerszintű gondolkodástól az egyénhez, amit a szakirodalom úgy jegyez: önmenedzsment.

1.2.3. ÖNMENEDZSMENT

A vezetői szerep egy rendkívül összetett tevékenység, melyben szükség van önállóságra, önálló döntésekre és felelősségvállalásra, kreativitásra, képességek kiaknázására, önmegvalósításra, színvonalas munkavégzésre, kihívásra, szakmai siker lehetőségére. A felsoroltak közül, a legfontosabb egy vezető számára a *döntéshozatal és az ezzel járó felelősség tudata*. A vezető felelőssége abban rejlik, hogy a megkapott és értékelt

információk alapján döntést kell hoznia, melynek következményei lesznek a szervezet működésére, ezáltal emberi sorsokra. Mivel a vezetői feladat a legkomplexebb feladat egy szervezeten belül, így leszögezhetjük annak rendkívüli jelentőségét, hogy a legmotiváltabbak mindenképp a vezetőknek kell lenni a munkahelyi közösség és ezáltal a saját céljaik elérése érdekében is (Belényesi–Csóka, 2023).

Kenneth Thomas kutatásai és megfigyelése alapján például arra a következtetésre jutott, hogy egy munkahelyi környezetben a belső motivációk és jutalmak fontosabbak, és napjainkra már ezek kerültek előtérbe. Kutatásai alapján megalkotta a 4 belső jutalom modelljét. A négy elem érzelmeken alapul, melyek a következők: az értelmesség érzése, a választás érzése, a kompetencia érzése és a haladás érzése (Thomas–Tymon, 2020). Ezzel a Thomas által kutatott és egy modellbe szerkesztett négy lelki érzéssel, belső jutalommal juthatunk el, a szintén általa alkotott önirányítás folyamatához. Napjaink munkaadói egy vezetőtől joggal várják el, hogy a lehető legnagyobb mértékben legyenek önirányítóak támogatva ezzel egy szervezet működését. Thomas önirányítás modellje ebben lehet segítségükre.

A lépések a következők:

1. Cél (elköteleződés egy értelmes cél mellett),
2. Cselekvés, tevékenység (a legjobb út kiválasztása a cél eléréséhez),
3. Kompetenciák és tevékenységek összhangja (megbizonyosodni, hogy kompetensen végezzük a feladatunk),
4. A folyamat és a cél összhangja (megbizonyosodni, hogy haladást érünk el a kitűzött cél elérése felé).

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

2.1. AZ ADATGYŰJTÉS MÓDSZERE

2022/2023-ban magyar női vezetők körében végeztünk vizsgálatot abból a célból, hogy megismerjük, milyen fő jellemzőkkel rendelkeznek a női vezetők, mi ösztönözte őket a vezetői szerepre.

A kutatás egy kérdőíves felmérés keretében valósult meg. A tanulmány szerzői saját kérdőívet használtak, amelynek kérdései az egyik szerző 2009-es disszertációjának kérdései voltak (Czeglédi, 2009). A zárt kérdések metrikus és kategorikus változókból épültek fel. A metrikusak alapvetően ötértékű Likert-skálából álltak. Ezekből az egyes az egyáltalán nemet az ötös a teljesen igent jelentette. A kérdőívet a közösségi média felületen osztották meg a szerzők és ott is tudták a válaszadók kitölteni, így a mintagyűjtés alapján sem tekinthető reprezentatívnak a minta. A kérdőív kiküldése előtt próba kérdőívezést tartottunk 10 fő bevonásával az érthetőség ellenőrzése céljából, mely alapján a kérdések változatlan formában kerültek kiküldésre. 228 értékelhető választ kaptunk. A kérdőív kérdéseit a következő kérdéscsoportokba lehetett osztani (1. táblázat).

1. táblázat: A kérdőív szerkezete
Table 1 The structure of the questionnaire

1. kérdéscsoport A női vezetők specifikációja	2. kérdéscsoport Érvényesülési tényezők	3. kérdéscsoport Vezetői pozíció jellemzője és az ösztönzés tényezői
Milyen menedzsment szinten áll? Milyen méretű vállalatnál dolgozik? Életkora? Legmagasabb iskolai végzettsége?	Érvényesülési tényezők a munkahelyen Érvényesülési tényezők a közéletben Tényezők a vezetői pozíció elérésében	Ösztönzők vezetői pozícióban A vezetői típus jellemzői

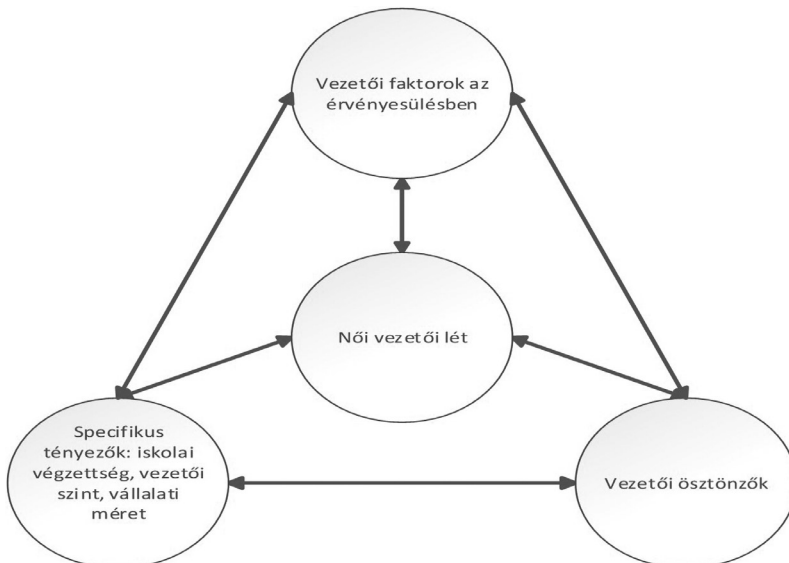
Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A tanulmány az alábbi célok mentén vizsgálja a mintát, melynek szakirodalmi hátterét az egyéni, társadalmi és szervezeti befolyásoló tényezők mentén ismertettük:

- Feltárni, hogy milyen faktorok azonosíthatóak a női vezetői pozíciók elérésében.
- Megtudni, hogy a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges tényezők megítélése különbözik-e az alapján, hogy mi az egyén iskolai végzettsége, hogy milyen szintű menedzser, és hogy milyen vállalatnál dolgozik.
- Megismerni a vezetői ösztönzőket a női vezetők esetében, és megtudni, hogy milyen összefüggésben vannak a vezetői pozíció eléréséhez szükséges tényezőkkel.

A fenti célokat az alábbi célstruktúrába helyeztük el (1. ábra).

1. ábra Célstruktúra
Figure 1 Target structure



Forrás: Saját szerkesztés

- A célok mentén a következő két hipotézis érvényességét elemezzük:
- H1 A vizsgált mintában a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges tényezők megítélése különbözik az iskolai végzettség, a munkahely mérete és az adott menedzseri pozíció szintje alapján.
- H2 A vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikáns összefüggést mutatnak a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal.

2.2. AZ ADATKIÉRTÉKELÉS MÓDSZERE

Az adatok elemzéséhez az SPSS 28-as verzióját használtuk. Az egy- és többváltozós statisztikai módszerek közül gyakorisági vizsgálatokat, átlagokat, szórásértékeléseket, továbbá faktoranalízist, korrelációt, ANOVA- és keresztáblaelemzést alkalmaztunk. A minta jellemzőit a 2. táblázat mutatja be. A kitöltők átlagos életkora 35,18 év volt.

2. táblázat: A minta jellemzői, n = 228
Table 2 Characteristics of the sample, n = 228

Tulajdonság	Gyakoriság (%)
Legmagasabb iskolai végzettség	43,9% Középfokú 12,7% Felsőfokú végzettség nem diploma 43,4% Felsőfokú diplomás
Vállalat méret, ahol dolgozik	14,5% Mikrovállalat 34,2% Kis- és középvállalat 51,3 % Nagyvállalat és ebből 20,2% Multinacionális vállalat
Menedzsment szintje	40,4% Vállalkozó 19,7% Felső vezető 30,7% Középvezető 9,2% Egyéb vezető

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A keresztábla-elemzések alapján elmondható, hogy a mintában a középfokú végzettséggel rendelkezők legnagyobb arányban vállalkozók voltak (50,3%), hasonlóan a diplomával nem rendelkező felsőfokú végzettségűekhez (65,5%), míg a diplomások többsége középvezetői szinten dolgozott (52,9%). A középfokúak közül minden tizedik középvezető volt. A vállalkozók többségének (42,4%) kis- és középvállalkozása volt. A diplomások közel 9%-ának volt saját vállalkozása, míg a középfokúaknál ez az arány 4% volt. A felsővezetők leginkább nagyvállalatnál dolgoztak (37,8%), így a középvezetők is (41,4%), míg az egyéb vezetők multicégnél és nagy cégeknél (28,6%-28,6%).

3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A vizsgálat először arra fókuszált, hogy a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szintje alapján lehet-e összefüggéseket azonosítani a vezetői döntéshozatalban Magyarországon. Egyik esetben sem volt igazolható a szignifi-

káns kapcsolat a Khi-négyszet vizsgálatok alapján (iskolai végzettség alapján nem volt megbízható a Khi-négyszet próba; a vállalati méret alapján a Khi-négyszet: 8.669 szign.: 0.731 $p<0.05$; a menedzsment szint szerint a Khi-négyszet: 14.129 szign.: 0.078 $p<0.05$).

A megkérdezetteknek továbbá arra is választ kellett adniuk, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a vezetői érvényesülésben a munkahelyen. Adott jellemzőket soroltunk fel, amelyeket a válaszadóknak egy ötös Likert-skálán kellett értékelniük. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös a teljesen jellemzőt jelentette.

Ezek után az adott tényezőket a további elemzések céljából faktorokba tömörítettük. Valamennyi tényező alkalmas volt a faktorképzésre. A KMO Barlett-teszt: 0,748, Khi-négyszet: 825,847 df: 28 szign.: 0,000. Varimax rotálással készültek a faktorok. A magyarázott variancia hányad: 76% volt. A 3. táblázat bemutatja a faktorokat, a tényezőket, az átlagokat, a szórásokat, a faktorsúlyokat és a Cronbach- Alpha értékeket.

3. táblázat: A vezetői érvényesülésben meghatározó tényezők
(faktorok, tényezők, M, SD, faktorsúlyok, Cronbach- Alpha), n = 228
Table 3 Factors determining managerial validity
(factors, factors, M, SD, factor weights, Cronbach's Alpha), n = 228

Faktorok	Tényezők	Faktorsúlyok			Átlag	Szórás	Cronbach Alpha
		1	2	3			
Tudás-Tehetség-Kapcsolat	Szakmai rátermettség	0,875			3,98	0,927	0,858
	Tehetség	0,856			3,82	1,01	
	Ismeretsegek, a kapcsolatok	0,811			3,90	0,99	
	Az életpálya során a vezetőkkel fenntartott kapcsolat	0,726			3,85	0,961	
Specifikus tényezők (Szocio- demográfia tényezők)	Életkor		0,822		3,36	0,986	0,762
	Nemi hovatartozás		0,807		3,12	1,227	
	A családi háttér		0,737		3,38	1,122	
Szerencse	Szerencse			0,828	3,31	1,042	

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A 3. táblázat adatai alapján a felsorolt tényezőkből három faktort hoztunk létre: a tudás-tehetség-kapcsolat, a specifikus tényezők és a szerencse faktort. Valamennyi tényező magas faktorsúllyal szerepel a saját faktorban. Az átlagok alapján elmondható, hogy a megkérdezettek szerint a szakmai tudás és a kapcsolatok játszanak leginkább fontos szerepet abban, hogy ki tud érvényesülni vezetőként. Ezeknél a tényezők-nél a szórás értékek is azt igazolták, hogy viszonylag egyöntetű véleményen vannak a kérdésben a válaszadók.

Legkevésbé fontos, hogy valaki nőnek született, és a szerencse is kevésbé játszik szerepet az érvényesülésben. A nemi kérdést tekintve viszont magas volt a szórás érték, azaz eléggé heterogén állásponton voltak a nők e tényezőt tekintve. A Cronbach alpha értékek megfelelőek voltak, így a faktorokat megbízhatónak tekintettük.

A további elemzések során azt vizsgáltuk, hogy a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szintje mint független változók alapján lehet-e különbségeket azonosítani a faktorok esetében. Az ANOVA elemzés segítségével próbáltuk feltárni a különbségeket. A 4. táblázat foglalja össze az eredményeket. (Azokban az esetekben, ahol azonosítható volt a szignifikáns különbség, bemutattuk az eredményeket és azt is, hogy melyik esetben volt a legmagasabb az átlag érték.)

4. táblázat: A vezetői érvényesülésben meghatározó tényezők különbségei a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szint alapján (ANOVA), n = 228

Table 4 Differences in the determinants of managerial power by highest educational attainment, firm size and management level (ANOVA), n = 228

Faktorok	Legmagasabb iskolai végzettség	Vállalati méret	Menedzsment szint
Tudás-Tehetség-Kapcsolat	F:4,06 szign.: 0,019 p<0,05 Felsőfokú diplomásoknál a legerősebb	Nincs szignifikáns különbség	F: 3,189 szign.: 0,025 p<0,05 Középvezetőknel a legerősebb
Specifikus tényezők (Szocio-demográfia tényezők)	F: 4,43 szign.: 0,013 p<0,05 Középfokú végzettség a legerősebb	Nincs szignifikáns különbség	Nincs szignifikáns különbség
Szerencse	Nincs szignifikáns különbség	F: 3,748 szign.: 0,012 p<0,05 Mikró vállalatnál a legerősebb	Nincs szignifikáns különbség

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

Az eredmények az igazolják, hogy szignifikáns különbség van a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szintje között hazánkban, ahol a diplomások többsége nő. Ez azt jelenti, hogy a tudás-tehetség-kapcsolatot a legerősebbnek a felsőfokú diplomások és a középvezetők érzik, mint meghatározó tényezőt a vezetők érvényesülésében. A specifikus tényezőknek tulajdonítanak nagy szerepet a középfokú végzettségűek, míg a kérdésben a szerencsét a mikrovállalatnál dolgozók ítélik kardinális szempontnak.

Összességében megállapítható, hogy a mintában a vezetői pozíció eléréséhez szükséges faktorok tekintetében leginkább csak a tudás-tehetség-kapcsolat faktor megítélése különbözik az iskolai végzettség és az adott menedzseri pozíció szint alapján (míg a vállalati méret alapján nem), és a többi két faktornál csak egy-egy tényező tekintetében, ezért az első hipotézisünket csak részben fogadjuk el.

A vizsgálat folytatásaként azt is elemeztük, hogy milyen motivációs tényezők fordulnak elő a női vezetők esetében. Továbbá azt is szeretnénk volna megismerni, hogy az érvényesülési tényezők között azonosítható-e bármilyen összefüggés. Ez igen fontos információ lehet bármely szervezet számára, különösen a HR stratégia kidolgozásánál. Számos ilyen lehetőséget felsoroltunk a kérdőívben, amelyeket a válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük. Az egyes az egyáltalán nem, míg az ötös a teljes mértékben igen választ jelentette.

Hasonlóan a vezetői érvényesüléshez, a szükséges tényezők esetében faktorokba tömörítettük az adott eszközöket. A KMO Barlett-teszt: 0,874, Khi-négyzet: 134,452 df: 45 szign.: 0,000. A faktorok Varimax-rotálással készültek. A magyarázott variancia hányad: 67,88% volt. A faktorok számának meghatározása a priori kritérium alapján történt. Az eredményeket az 5. táblázat mutatja be.

5. táblázat: A vezetői motivációs tényezők
(faktorok, tényezők, M, SD, faktorsúlyok, Cronbach-Alpha), n = 228
Table 5 Leadership motivation factors
(factors, coefficients, M, SD, factor weights, Cronbach's alpha), n = 228

Faktorok	Tényezők	Faktorsúlyok		Átlag	Szórás	Cronbach Alpha
		1	2			
Vezetői önmegvalósítás	A tudás és a képességek jobb kiaknázása	0,889		3,85	0,950	0,893
	Lehetőség a korábbinál színvonalasabb munkára	0,847		3,79	0,926	
	Önmegvalósítás, a szakmai siker lehetősége	0,822		3,93	0,924	
	Önállóságra, függetlenségre törekvés	0,755		3,81	0,917	
	Eszmei elkötelezettség	0,731		3,69	1,008	
	Magasabb jövedelem	0,719		3,98	0,948	
	A vezetői munka érdekessége	0,702		3,79	0,952	
Vezetői tekintély és tisztelet	Hatalom, hivatali tekintély megszerzése		0,902	3,18	1,191	0,772
	Igény a munkatársak tiszteletére		0,809	3,41	1,097	
	A vezetői munka presztízse		0,660	3,62	0,992	

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

Az ösztönző tényezők közül a legjellemzőbb a magas jövedelem, az önmegvalósítás, a tudás kiaknázása, miközben legkevésbé van hatása a hatalom birtoklásának, a munkatársi tisztelet kivívásának és vezetői munka presztízsenek. Két faktort alkottunk, amelyek a következők voltak: a vezetői önmegvalósítás és a vezetői tekintély és tisztelet. Megvizsgáltuk, hogy az ösztönző faktorok és az érvényesülési faktorok között van-e összefüggés. A korrelációs elemzés eredményeit a 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat: Korrelációs eredmények a faktorok között **p=0.05, *p=0.01; n = 228

Table 6 Correlation results between factors **p=0.05, *p=0.01; n = 228

Faktorok		Vezetői önmegvalósítás	Vezetői tekintély és tisztelet
Tudás-Tehetség-Kapcsolat	Pearson korreláció	0,681**	0,156*
	Szign.	0,000	0,018
Specifikus tényezők (Szocio- demográfia tényezők)	Pearson korreláció	-0,082	0,478**
	Szign.	0,216	0,000
Szerencse	Pearson korreláció	0,028	0,024
	Szign.	0,679	0,721

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A vizsgált minta esetében magas pozitív korrelációt lehetett igazolni a tudás-tehetség-kapcsolat faktor és a vezetői önmegvalósítás között, valamint a specifikus tényezők és a vezetői tekintély, tisztelet között. Gyenge pozitív az összefüggés a tudás-tehetség-kapcsolat és a specifikus (szocio-demográfiai) tényezők között. Látható, hogy a szerencse nem mutatott semmilyen szignifikáns kapcsolatot a motivációs tényezőkkel. A fenti eredmények tükrében kijelenthető, hogy a vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal, azaz a második hipotézisünket elfogadjuk.

Eredményeinket összesítve mutatja be a 7. táblázat.

7. táblázat: Hipotézis-tézis táblázat

Table 7 Hypotheses-theses table

Hipotézis	Vizsgálati módszerek	Döntés	Tézis
A vizsgált mintában a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorok megítélése különbözik az iskolai végzettség, a munkahely mérete és az adott menedzseri pozíció szintje alapján.	Faktoranalízis ANOVA Átlag, Szórás	Részen elfogadás	A vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorok tekintetében a tudás-tehetség-kapcsolat faktor megítélése különbözik az iskolai végzettség és az adott menedzseri pozíció szint alapján, a szocio- demográfiai faktor az iskolai végzettség szerint, míg a szerencse faktor a vállalati méret alapján eltérő megítélésű.
A vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal.	Faktoranalízis ANOVA Átlag, Szórás, Korreláció	Elfogadás	A vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal.

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány egy kétéves kutatás néhány eredményét mutatta be. A vizsgálatok a magyar női vezetők jellemzőire, a motivációs lehetőségeikre, a döntéshozatali mechanizmusokra fókuszáltak. A szakirodalmi áttekintés a női vezetés egyéni, szervezeti és társadalmi háttérét veszi górcső alá a vezetői ösztönzés, motiváció, ösztönzés- és önmenedzsment vizsgálatával együtt. A 2022 és 2023 között végzett vizsgálat célja az volt, hogy megismerjük, milyen jellemzőkkel bírnak a női vezetők és mi a siker kulcsa. Összesen 228 kiértékelhető válasz érkezett a közösségi médiában megosztott kérdőívünkre.

Az eredmények azt mutatják, hogy szignifikáns különbséget lehet azonosítani a faktorok vizsgálatánál a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szint alapján. Továbbá, a vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal. Az elemzés arra is rámutatott, hogy az adott mintában résztvevő, 228 válaszadóval készített kérdőíves felmérésben a női vezetők többsége nem a participatív döntéshozatal híve.

Következésképpen, a vezetői érvényesüléshez szükséges tényezőket eltérően látják a különböző iskolai végzettségű, eltérő vállalati méretben dolgozó és más-más menedzseri szinten lévő női vezetők. Eredményeink tágabb reláció felé mutatnak, amit már Acker (2009) is megfogalmazott a szervezeti struktúrák, kulturális normák, politikák és hatalmi dinamikák összetett kölcsönhatását előtérbe helyezve, amelyek megítélésünk szerint hozzájárulhatnak a nemek közötti egyenlőtlenséghez a munkahelyen. A kutatás arra is rávilágított, hogy a vezetői szint eléréséhez szükséges faktorok összefüggésben vannak a női vezetőket motiváló tényezőkkel.

A jelen kutatás korlátait az adta, hogy nem minden magyarországi régióban tudtunk megfelelő mintaszámot gyűjteni, ezért a kutatás lehetséges jövőbeli iránya lehet a mintaszám növelése, továbbá a magyar minta komparatív összehasonlítása más országból származó adatokkal. Továbbá a korábban végzett vizsgálataink során kapott adatokat tervezzük longitudinális elemzésekkel összehasonlítani a most végzett felmérés eredményeivel.

IRODALOMJEGYZÉK

- Acker, J. (2009) From Glass Ceiling to Inequality Regimes. *Sociologie du Travail*, 51, pp. 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>
- Bábosik M. (2000) Ösztönzésmenedzsment. In: Elbert N.–Karoliny M.-né–Farkas F.–Poór J. (Szerk.): *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK, Budapest. 26–27.
- Belényesi E.–Csóka G. (2023) *Úton a vezetés felé I. - Tehetség és vezetés*. Nemzeti Közszerkesztési Egység, Budapest.
- Blau, F. D.–Kahn, L. M. (2013) Female labor supply: why is the United States falling behind? *American Economic Review*, 103, 3, pp. 251–256. <https://doi.org/10.1257/aer.103.3.251>
- Carli, L. L.–Eagly, A. H. (2016) Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31, 8, pp. 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

- Chisholm-Burns, M. A.–Spivey, C. A.–Hagemann, T.–Josephson, M. A. (2017) Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74, 5, pp. 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Czeglédi Cs. (2009) *A női vezetői szerep sajátosságai Magyarországon*. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Csekő K. (2010) A nemzetközi kereskedelem új szereplői. *EU Working Papers*, 3–4, 133–142.
- Eagly A. H.–Nater C.–Miller D. I.–Kaufmann M.–Sczesny S. (2020) Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychology*, 75, pp. 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Fábián E. (2008) A motiváció és az ösztönzésmenedzsment. *Magyar Grafika*, 4, 77–79.
- Gipson, A. N.–Pfaff, D. L.–Mendelsohn, D. B.–Catenacci, L. T.–Burke, W. W. (2017) Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 1, pp. 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Hartl, B.–Kirchler, E.–Muehlbacher S. (2013) Geschlechterstereotype auf Führungsebene zwischen 1974 und 2010: Eine Analyse von Todesanzeigen verstorbener weiblicher und männlicher Führungskräfte [Gender stereotypes at leadership level between 1974 and 2010: An analysis of obituaries of deceased female and male leaders]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie [Journal for Work and Organisational Psychology]*, 57, pp. 121–131. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000114>
- Helgeson, V. S. (2016) *Psychology of gender*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315643557>
- Hewlett, S. A. (2013) *Forget A Mentor, Find A Sponsor: The New Way To Fast-Track Your Career*. Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- KSH (2022) *Népszámlálás*. <https://nepszamlalas2022.ksh.hu/adatbazis/>
- Lóczy P.–Szakács É. (2020) *A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése*. Közigazgatási tanulmányok. NKE, Budapest.
- Lyness, K. S.–Grotto, A. R. (2018) Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, pp. 227–265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- Matiscsákné Lizák M. (2008) *Női vezetők és vállalkozók munkaerő piaci pozícióját befolyásoló egyéni tényezők vizsgálata*. SZMM tanfolyami kézirat, Miskolc.
- Mayer K. (2022) Önmegvalósítás a 2000-es években – lehetséges női szerepek. *Recreation Central*, Miskolc. <https://doi.org/10.21486/recreation.2022.12.4.3>
- Miller, A. R. (2017) Women and Leadership. In: Averett, S. L.–Argys, L. M.–Hoffman, S. D. (Eds.): *Oxford Handbook on Women and the Economy*. Oxford University Press, New York. pp. 1–24. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2961252>
- Mölders, S.–Brosi, P.–Bekk, M.–Spörrle, M.–Welp, I. M. (2017) Support for quotas for women in leadership: The influence of gender stereotypes. *Human Resource Management*, 57, 4, pp. 869–882. <https://doi.org/10.1002/hrm.21882>
- Nagy, B. (2017) Szervezet és nemek. In: Kovács M. (Szerk.): *Társadalmi nemek. Elméleti megközelítések és kutatási eredmények*, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 57–68.
- Pink, D. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books, USA.
- Smith, P.–Caputi, P.–Crittenden, N. (2012) A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management*, 27, 7, pp. 436–448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>
- Surawicz, C. M. (2016) Women in Leadership: Why So Few and What to Do About It. *Journal of the American College of Radiology*, 13, 12, pp. 1433–1437. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.08.026>

- Thomas, K. W.–Tymon, W. G. Jr. (2020) *Work Engagement Profile Interpretive Report*. Amy Consultant, ABC Consulting Partners. <https://shop.themyersbriggs.com/pdfs/smp248520.pdf>
- Wells, K.–Fleshman, J. W. (2020) Women in Leadership. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 33, 4, pp. 238–242. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1712977>

Paradigmaváltás az építőiparban

A paradigm shift in the construction industry



Absztrakt

A digitalizáció és az innovációk rohamosan jelennek meg az építőipar nemzetközi piacán, hogy megoldást nyújtsanak az éghajlatváltozás és a fenntarthatóság kihívásaira, melyre az Építőipar 4.0 paradigmaváltás kínál megoldásokat. 32 tapasztalt iparágban dolgozó nemzetközi szakember került megkérdezésre félig strukturált interjúk keretében véleményét az építőipar digitális átalakulásáról. A kutatás eredményei rámutattak arra, hogy az Építőipar 4.0 paradigmaváltás nem realizálható pusztán technológiai innovációk révén, a komplex átalakulás eléréséhez interdiszciplináris együttműködésre és a rendszerek integrációjára van szükség. Az eredmények alapján a magyar építőipar számára elengedhetetlen az adatkezelés és az információs rendszerek integrációjának fejlesztése és a piaci szereplők és emberek adat alapú szorosabb együttműködése.

Kulcsszavak: építőipar 4.0, iparági kihívások, építőipari stratégia, rendszer integráció

Abstract

The international construction market is rapidly adopting digitalisation and innovation to tackle climate change and sustainability challenges. 32 industry professionals with international experience were surveyed with interviews to gather their views on the digital transformation of the construction industry. The research findings suggest that achieving the Construction 4.0 paradigm shift requires more than just technological innovation. Interdisciplinary collaboration and system integration are also necessary for this complex transformation. Based on the findings, the Hungarian construction industry must prioritise the integration of data management and information systems, and enhance data-driven collaboration between market players and professionals.

Keywords: construction 4.0, industry challenges, construction industry strategy, system integration

JEL kód: O14, O19

BEVEZETÉS

Az ENSZ jelentése szerint az építőipar felelős az energiával kapcsolatos CO₂ kibocsátás 37%-ért, melynek egyik oka az ellátási lánc széttördezettisége, vagyis a vállalatok nem megfelelő együttműködése (World Economic Forum, 2023). Az egyre magasabb fenn-

tarthatósági követelmények mellett a növekvő népességszám is megköveteli, hogy ezen iparág nagyon rövid idő alatt a technológia területén felzárkózzon a többi iparág szintjére. A digitalizáció és technológia alkalmazásának fontosságát az Európai Parlament is kiemelt területnek tekinti, a Digitális Iránytű elnevezésű dokumentumában az építőipart az öt kulcsfontosságú iparág egyikeként említették (European Commission, 2021).

Az építőipar versenystruktúráját alapvetően formálja át a negyedik ipari forradalom, amely jelentős technológiai fejlődést is hoz magával, miközben számos kihívás elé állítja az iparág minden szereplőjét. Ebben az új versenykörnyezetben jelenik meg az Építőipar 4.0 paradigmája. Itt fontos megjegyezni, hogy az Építőipar 4.0 kifejezés az Ipar 4.0 analógiájára alakult ki. Az első forradalom legfontosabb vívmányai a szövőgép, a víz és gőzenergia, a másodiké az első futószalagok, a tömegtermelés és a villamos energia, míg a harmadiké az első programozható logikai vezérlők, az elektronika és az informatika használata a további automatizálásban. A negyedik forradalom kapcsán megjelenő Építőipar 4.0 alatt egy új digitális ökoszisztéma értendő, amely a digitális (fizikai és virtuális) technológiák, módszerek és folyamatok integrációjával, valamint a fenntarthatóság prioritásba helyezésével jár, melyeknek hatására az iparág versenyszerkezete folyamatosan átalakul. Az átalakulásban részt vevő szereplők közé tartoznak az állami szervezetek, kutatóintézetek, oktatási intézmények, vállalatok, valamint az építőipar ellátási láncában résztvevő egyéb szereplők.

Bár az innovációk széles spektruma támogatja ezt az átalakulást, az építőipar, mint hagyományosan konzervatív iparág, az innovációkat más iparágakhoz képest jóval lassabban integrálja. Ennek számos oka van, mint például a vevő nem igényli, a versenytárs még nem csinálja, a technológia még drága, vagy nincs meg hozzá a megfelelő humán kapacitás, hogy azt üzemeltesse, a menedzsment nem eléggé felkészült, vagy éppen a szervezeti feltételek nem adóttak, melyek visszavezethetők a tanulmányban későbbiekben részletezett paradigmaváltás szükségességére. Ezért jelen kvalitatív kutatás célja volt, hogy feltárja az Építőipar 4.0 kihívásait és lehetőségeit nemzetközi tapasztalatok alapján az iparági szakemberek gondolkodásmódja és adat-ökoszisztéma szempontjából.

A tanulmány először bemutatja az Építőipar 4.0 fogalmát, kihívásait és lehetőségeit szakirodalmi feldolgozás segítségével. Ezt követően a kvalitatív kutatás módszertana, majd eredményei kerülnek ismertetésre. Az eredmények két témakör köré csoportosulnak, a gondolkodásmód váltás és az adat-ökoszisztéma fontosságára hívják fel a figyelmet. Ez mind a gyakorló szakemberek, mind a kormányzati döntéshozók számára fontos eredmény, az elméleti hozzájárulásokon felül. Amint azt a tanulmányt záró összegzés, diszkusszió és konklúzió részben is megfogalmazásra kerül, az állam kulcsszereplő a szükséges paradigmaváltásban, ami egy jóval hatékonyabb és fenntarthatóbb építőiparhoz vezethet. Az állam egyrészt szabályozóként segítheti az együttműködések kialakítását, másfelől megrendelőként kell példát mutatnia és olyan elvárásokat kell támasztania a beszállítókkal szemben, ami az elvárt új gondolkodásmódnak és adat-ökoszisztéma kívánalmaknak is megfelel.

1. ÉPÍTŐIPAR 4.0

1.1. ÉPÍTŐIPAR 4.0

Az elmúlt években a kutatások száma exponenciálisan emelkedik az Építőipar 4.0 területén, melyre számos definíció született a szakirodalomban. Egyes szakirodalom alapján az Építőipar 4.0 az Ipar 4.0 alkalmazása az Építőiparban (Brito et al., 2022; Kor et al., 2023), más kutatók úgy definiálják, hogy a digitális technológiák alkalmazása az építőiparban (Karmakar–Delhi, 2021), vagy az Ipar 4.0 technológiák alkalmazása (Osunsanmi et al., 2022) annak érdekében, hogy az ellátási lánc hatékonyabban működjön (Osunsanmi et al., 2018). További szakirodalom megemlíti a fizikai technológiákat (Sawhney et al., 2020) illetve folyamatokat (Schönbeck et al., 2020) és munkamódszereket (Yang et al., 2022) és az adatkezelés fejlődését és automatizálását is (Rahimian et al., 2022). Az egyes definíciók összefoglalását az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Az Építőipar 4.0 definíciói
Table 1 Definitions of Construction 4.0

Definíció	Forrás
„Az Építőipar 4.0 az építőipar digitalizációja.”	Ammar–Nassereddine, 2022
„Az Építőipar 4.0, az Ipar 4.0 vagy negyedik ipari forradalom értelmezése az építőiparban”	Brito et al., 2022; Kor et al., 2023
Az Építőipar 4.0 egy olyan folyamat, melyben a modern technológiák alkalmazása segíti a hatékonyabb építőipart és az azt kiszolgáló ellátási láncot.	Osunsanmi et al., 2018
„Az Építőipar 4.0 a digitális technológiák alkalmazása az építőiparban”	Karmakar–Delhi, 2021
Az Építőipar 4.0-át digitális és fizikai technológiák alkotják, melyek az épített környezetet átalakítják.	Sawhney et al., 2020
Az Építőipar 4.0-át modern technológiák és aspektusok, illetve folyamatok alkotják.	Schönbeck et al., 2020
Az Építőipar 4.0 az Ipar 4.0 technológiák részleges alkalmazása az építőiparban.	Osunsanmi et al., 2022
Az Építőipar 4.0 magában foglalja a munkamódszereket és alkalmazásokat, melyek változnak a szoftver és hardver technológiák hatására.	Yang et al., 2022
Az Építőipar 4.0 „a technológia és az adatkezelés fejlődése, új gyártási technikák, valamint a fejlett digitalizálás és automatizálás.”	Rahimian et al., 2022

Forrás: Saját szerkesztés

A fentiek alapján jelen kutatás keretében az Építőipar 4.0 fogalmát a következőképpen definiáljuk: Az Építőipar 4.0 paradigma alatt egy új építőipari ökoszisztéma értendő, mely magában foglalja az (1) integrált technológiákat és kiber-fizikai rendszereket, (2) módszereket és folyamatokat és (3) az emberi erőforrás kompetenciáit. Ezen három pillért támogatja az automatizáció és az adatelemzés. Ebben az ökoszisztémában fontos cél a fenntarthatóság, amit az építési folyamatok hatékonyságának, illetve termelékenységének javításán keresztül érhetnek el az iparági szereplők.

1.2. KIHÍVÁSOK AZ ÉPÍTŐIPAR 4.0 TERÜLETÉN

Az Építőipar 4.0 bevezetésének sikeressége függ az építőipari értéklánc minden szereplőjének digitalizációs képességétől (Karmakar–Delhi, 2021; Newman et al., 2020) és a vállalatok megfelelő technológiai infrastruktúrájától (El Jazzer et al., 2021). Az infrastruktúra és a digitalizáció hatékony összefonódásában döntő szerepet játszik az iparágban dolgozó szakemberek gondolkodásmódja, illetve vezetési stílusa (Yang et al., 2022). Az újonnan megjelenő technológiák hatékony bevezetéséhez és alkalmazásához az építőipari szakembereknek alapvető szemléletmódváltásra van szükség, mivel ezek a technológiák új folyamatokat indukálnak az iparágban (Schönbeck et al., 2020). A digitális technológiák által generált kihívások mellett megjelennek a fizikai technológiákkal szemben felmerülő problémák is, úgy mint a robotika egyre növekvő dominanciája az építőipar területén (Walzer et al., 2022), ami az építőipari szereplőktől eddig távol álló átgondoltságot, munkaszervezést és szakértelmet kíván meg.

Ezen kihívások mellé társul a kiber-biztonság és a jogi terület összefonódásának kérdései: kik, és hogyan jogosultak a projektek által generált adatok felhasználására és azok használatai milyen nemzetbiztonsági kockázatokat vethetnek fel (Lavikka et al., 2018). Ebben a komplex környezetben a kormányzati szerveknek kulcsszerepük van az új ökoszisztéma és a megújuló szabályozási mechanizmusok kialakításában (Maskuriy et al., 2019), mely az iparág működését pozitívan vagy negatívan is befolyásolhatja. A technológiai kihívások mellett az iparág szereplőinek és az állami döntéshozóknak is szembe kell néznie a fenntarthatóság iránti növekvő társadalmi elvárásokkal is (Berg et al., 2021). Ez egyrészt érinti a szabályozói oldalt is, másfelől az állam mint megrendelő viselkedési normáira is ki kell terjedjen.

1.3. LEHETŐSÉGEK AZ ÉPÍTŐIPAR 4.0 TERÜLETÉN

Az építőipar jellemzően széttagolt struktúrával rendelkezik, elsősorban az összetett ellátási lánc és a folyamatosan változó szereplők miatt, mely maga után vonja az összetett és bonyolult folyamatok optimalizálásának problémáját. A menedzsment egyik lehetséges válasza lehetne ezen kihívásokra, ha a projekt fókusz helyett a folyamatok fejlesztésére helyezné át a hangsúlyt (El Jazzer et al., 2021) és szorosabban együttműködnének a vállalkozások a teljes ellátási lánc mentén (World Economic Forum, 2023). A digitalizáció és annak hatásai túlmutatnak a pusztán lehetőségeken; valójában egy értékteremtő átalakulás alapvető elemei (Çıdık–Boyd, 2022), ahol a technológiák magas szintű alkalmazá-

sának egyik katalizátora a BIM (Building Information Modelling/Épület Információs Modellezés) (Alaloul et al., 2020). A BIM megoldások jól kapcsolódhatnak a vállalatok más rendszereihez is, azokkal integrált működésük szükséges.

Ennek a katalizátornak a mozgatórugója lehetne az állam, mivel az épületek életciklusának minden szakaszában jelen vannak az állami szereplők. Ez egy olyan lehetőséget is hoz magával, melynek köszönhetően a BIM segíteni tudja az állami intézkedések előmozdítását a körforgásos gazdaság területén (Berg et al., 2021), és lehetővé tenné komplex épületvárosi modellek létrehozását és elemzését is (Lavikka et al., 2018). Az adatplatformok nem csupán a városüzemeltetési osztályokra korlátozódhatnak, hanem komplett városokat is magukba foglalhatnak, ami az okos városok egyik fontos alappillére is egyben.

2. MÓDSZERTAN

Jelen kvalitatív kutatási projekt keretében 32 iparági szakértővel folytattunk interjút, akiket globálisan, négy kontinens 13 különböző országából választottunk ki. A szakértők kiválasztása során hólabda technikát alkalmaztunk. A kiválasztás során továbbá figyelembe vettük, hogy az interjú alanyok diverzifikált szakmai háttérrel rendelkezzenek, beleértve az építőipart, az információs technológiát, a kutatás-fejlesztést és a közszférát is. A kiválasztás során előtérbe helyeztük, hogy az interjúalanyok rendelkezzenek minimum 3 év szakmai tapasztalattal az építőipari digitalizáció területén (a kutatás 2020-as megkezdésekor az építőipari digitalizáció viszonylag új területnek számított és az ezen a területen szerzett szakmai tapasztalatot ezért minimum 3 évben határoztuk meg). A résztvevők demográfiai megoszlása a következőképpen alakult: vállalati felsővezetők 62,5%-ot (20 fő), középvezetők és szakértők 34,4%-ot (11 fő), míg nemzetközileg elismert akadémikusok 3,1%-ot (1 fő) képviseltek. A szakértők szakmai tapasztalata átlagosan 15 év volt.

2. táblázat: Interjúalanyok összefoglaló táblázata
Table 2 Summary table of the interviewees

Ssz.	Építőipari szerep	Ország	Szervezet típus	Pozíció	Tapasztalat (év)
1	Tanácsadás	Egyesült Királyság	Multinacionális nagyvállalat	Igazgató	5+
2	Technológia szolgáltató	USA	Multinacionális nagyvállalat	Igazgató	10+
3	Tanácsadás	USA	Nagyvállalat	Ügyvezető	25+
4	Technológia beruházó	Németország	Nagyvállalat	Ügyvezető	15+
5	Technológia beruházó	Izrael	Nagyvállalat	Ügyvezető	25+
6	Kutatás fejlesztés	Portugália	Nonprofit	Alkalmazott	5+

7	Kutatás fejlesztés	Finnország	Nonprofit	Professzor	15+
8	Állami szereplő	Lengyelország	Állami szereplő	Alkalmazott	5+
9	Állami szereplő	Észtország	Állami szereplő	Igazgató	5+
10	Beruházó (autóipar)	Egyesült Királyság	Multinacionális nagyvállalat	Menedzser	15+
11	Tervező	Finnország	KKV	Igazgató	15+
12	Tanácsadás	Egyesült Királyság	KKV	Alkalmazott	5+
13	Technológia szolgáltató (IT)	USA	Nagyvállalat	Igazgató	15+
14	Tanácsadás	Nigéria	Nonprofit	Alkalmazott	5+
15	Kutatás fejlesztés	Egyesült Királyság	Nonprofit	Menedzser	5+
16	Tanácsadás	Finnország	KKV	Ügyvezető	35+
17	Tanácsadás	Egyesült Királyság	KKV	Ügyvezető	10+
18	Technológia szolgáltató	USA	KKV	Menedzser	5+
19	Technológia szolgáltató	USA	KKV	Menedzser	5+
20	Tanácsadás	USA	KKV	Ügyvezető	20+
21	Tanácsadás	USA	KKV	Ügyvezető	25+
22	Tanácsadás	Egyesült Királyság	KKV	Menedzser	20+
23	Technológia szolgáltató	Egyesült Királyság	KKV	Menedzser	5+
24	Tanácsadás	Hollandia	KKV	Ügyvezető	15+
25	Tanácsadás	Egyesült Királyság	KKV	Ügyvezető	20+
26	Tanácsadás	Egyesült Királyság	KKV	Igazgató	15+
27	Generál kivitelezés és oktatás	India	KKV	Menedzser/ oktató	5+
28	Tanácsadás	Lettország	KKV	Ügyvezető	10+
29	Tanácsadás	Magyarország	KKV	Ügyvezető	5+
30	Tervezés és gyártás	Magyarország	Nagyvállalat	Tulajdonos	45+
31	Kivitelezés	Magyarország	KKV	Ügyvezető	15+
32	Tervezés	Magyarország	Nagyvállalat	Ügyvezető	20+

Forrás: Saját szerkesztés

Az első interjúk 2020 novemberétől 2021 januárjáig készültek online platformokon keresztül többnyire angol nyelven és átlagosan egy óráig tartottak. Ezt követően, 2022 decemberében és 2023 januárjában az előzetes eredmények alapján további interjúkat végeztünk Magyarországon. Az interjú kérdések összeállítása során a szakirodalom ajánlott lépéseit alkalmaztuk: első lépésként koncepciót alkottunk, hogy megértsük mit is jelent az Építőipar 4.0, ahhoz pontosan milyen kérdéseket kell feltennünk. A kutatásnak ebben a fázisában nem állt rendelkezésünkre még elég mennyiségű szakirodalom a kutatói világban, hogy strukturáltabb kérdéseket összeállítsunk, ahogy azt a szakirodalmi háttér is mutatja. A kutatás megkezdésekor szinte nem is voltak kvalitatív vagy kvantitatív eredmények az Építőipar 4.0-ról, ez is mutatja, hogy egy új jelenségről beszélünk és jelentős a kutatási rés a jelenség megértésében. Ezt kövözően a kerültek a félig strukturált interjú kezdeti kérdései meghatározásra, majd a kezdeti interjú köröket követően újra fogalmaztuk azokat a tapasztalataink alapján. Az interjúkról leíratot készítettük és a leírtakat tematikusan kódoltuk és kategorizáltuk. A kutatás eredményeként számos kategória született, azonban jelen publikációt a terjedelmi korlátok miatt a gondolkodásmód és adat-ökoszisztéma témakörök szerint mutatjuk be. A kategóriák, a módszertanból adódóan, az egyes interjúalanyok által elmondottak tartalmi kódolása alapján képződtek. Az egyes kódok nagyobb kategóriákat alkotnak, ahogyan az a későbbiekben részletesen is kifejtésre kerül a 3. táblázatban. Az interjúalanyok demográfiai és szakmai adatait a 2. táblázat tartalmazza.

3. EREDMÉNYEK

Az eredményeket két fő kategóriába osztottuk (3. táblázat): gondolkodásmód és adat-ökoszisztéma, mivel ez a két témakör egy holisztikus képet ad a digitalizáció emberi és technológiai aspektusairól és lehetővé teszi a digitalizáció komplexitásának mélyebb megértését. A gondolkodásmód a kulturális és szervezeti változásokat, az emberek és szervezetek hozzáállását és viselkedését vizsgálja, melyen belül öt alkategória került meghatározásra: folyamat, minőség, tapasztalat és tudás, szabványok és jogi korlátok, valamint kommunikáció és együttműködés. Az adat-ökoszisztéma a technológiai és infrastrukturális kihívásokra és lehetőségekre összpontosít, amelyen belül szintén öt alkategória született: folyamat, rendszer és technológia, kommunikáció és együttműködés, valamint minőség. Fontos rámutatni az egyes területek közötti kapcsolatokra is, miszerint a folyamatok során keletkező valós idejű adatokat összekötött adat-ökoszisztémákban szükséges tárolni és előhívni, amely biztosítja a megfelelő minőségű kommunikációt és együttműködést.

3. táblázat: Kutatás eredményeinek összefoglalása
Table 3 Summary of the research results

Kategória		Kihívás	Megoldás
Gondolkodásmód váltás	Folyamat	régi építési folyamatok, gyártási folyamatok hiánya, széttöredezett iparág	ágazati együttműködés, start-upok bevonása, történelmi zavarok, gazdasági lehetőség a COVID után
	Tapasztalat és tudás	anyag és díj újragondolása minőségre, konzervatív gondolkodásmód és kultúra	közös erőforrások, sikertörténet megosztása, kollektív tudás, nemzetközi tudásátadás és együttműködés, K+F a kkv-k oktatása, oktatási központ, generációs tudástranszfer
	Minőség	tapasztalaton alapuló döntés, sokszínűség hiánya	korruptió ellenesség, referencia iparág felhasználása
	Szabvány és jogi korlátok	a szabványosítás hiánya, merev szabványok és rendeletek, az állami megrendelések nem támogatják az innovatív megoldásokat, költségnem alapú projektek gátolják a BIM-et	új szabványok, közbeszerzés változása, gyors fejlődési lehetőség kis országok számára, blokklánc, integrált projekt megvalósítás, nemzetközi K+F együttműködés
	Kommunikáció és együttműködés	ágazati szintű együttműködés, az átláthatóság megtagadása, döntéshozatali folyamatok	közös adatfelhasználás, technológia szolgáltatók bevonása az IT fejlesztésekbe
Adat-ökoszisztéma	Folyamat	valós idejű adatok, rendezett adatok, adatkezelés, döntéshozatali folyamat, üzleti információ menedzsment, új technológia és régi folyamat, új folyamatok bevezetése, változás követés, technológia adaptáció, érzelem mentes döntéshozatal	prediktív döntéshozatal, a folyamatok összekapcsolása a technológiával, valós környezetből származó adatok
	Rendszer és technológia	sziget-szerű rendszerek, a technológia késleltetése, technológia erejének figyelmen kívül hagyása, rendszerek együttműködése, kiberbiztonság, közös adatrendszer, dinamikus rendszerek, tudás kinyerése az adatokból	technológiai rendszerek együttműködése, mikroszolgáltatási architektúra, IFC,
	Kommunikáció és együttműködés	adat biztosítása, kommunikációs eszközök, együttműködés hiánya, végfelhasználók megértése, projektek felnagyítása, zárt rendszerű fájlformátum	központi rendszer, együttműködő tanulás, IFC
	Minőség	adat minőség, implementálási kockázatok, szakképzett munkaerő, kereskedelmi titok, internet hiánya	adatok finomítása, ütközések felderítése, kiberbiztonság. AR vagy VR alkalmazása, változás követés, körforgásos gazdaság

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján

3.1. GONDOLKODÁSMÓD VÁLTÁS

Az építőipar jellemzően konzervatív kultúrával, történelmi hagyományokkal és megszokott *folyamatokkal* rendelkezik. Ezen folyamatok fejlettségi szintje már viszonylag kisebb kontinensek területén is nagyon változó. Kutatásunk elkészítésekor Finnország például az Építőipar 4.0 területén az egyik legfejlettebb nemzetnek számított, ahol az előregyártott és iparosított kivitelezés nem számított újdonságnak. Ezzel kontrasztban, számos európai ország elhanyagolta az előregyártást, mely a technológiai fejlődés lemaradásához vezetett. Tapasztalt hazai szakemberek elmondása alapján az iparosított, előregyártott építési technológiák jelentős hatással vannak a rendelkezésre álló tartószerkezeti opciókra, és ezen keresztül az építési kultúra alakulására is. A 1970-es években Magyarországon megjelenő házgyári paneles építési technológiák, valamint könnyűszerkezetes kormányprogramok – például a Clasp, Fillod és Conder – esetében megfigyelhető volt a tervezés, gyártás és kivitelezés összefonódása. Az Európai Unióhoz való csatlakozás után azonban az iparosított gyártási technológiák fejlesztése háttérbe szorult, és az egyedi műszaki megoldások váltak dominánssá és a fókusz elmozdult az előregyártott elemekről a helyszíni kivitelezésre, melynek hatására a hazai iparág egyre jobban széttöredezett. A szakágak közötti izoláció azóta is folyamatosan növekszik: az iparági szakemberek fókusza egyre jobban korlátozódik saját területükre és a kivitelezés időszakára. A nemzetközi szakemberek véleménye szerint a projektcentrikus szemléletmód nem terjed ki az ismétlődő folyamatok optimalizálására, ami tovább akadályozza az építőipart kiszolgáló ellátási lánc fejlődését. Mindemellett a projektközpontú gondolkodás behatárolja a projektek teljes életciklusára történő optimalizációt is. Külön „projekt” az épület megtervezése, majd az egyes elemek kivitelezése, üzemeltetése, átépítése, lebontása, holott az egyes „projektek” jelentős mértékben azonos adatokat kívánnak meg, és összességében akár az adatokkal kapcsolatos munka 5–10 alkalommal is elvégzésre kerül. Mindemellett, az egyes projektek közötti tudásátadás is nagyon limitált, ami szintén jelentősen rontja a hatékonyságot, hiszen a korábban kialakított tudás többször is hasznosulhatna. A technológiai előrehaladás paradigmaváltást igényel, amely magában foglalja az építési folyamatok revízióját és a szakemberek, szakágak, valamint az újonnan megjelenő iparági szereplők (pl. technológia beszállítók) közötti szoros együttműködést.

„Az iparág széttöredezett, mert sok szereplő van, és nagyon projektközpontú vagy projektekre összpontosító gondolkodásmóddal rendelkezünk, de végső soron épületekről beszélünk. Természetesen építészeti és vizuálisan különböznek egymástól. De építési szempontból, mérnöki szempontból 80%-ban, 90%-ban ugyanazok. Tehát egyrészt el kell távolodnunk ettől a projektközpontú gondolkodásmódtól.” (27. interjúalany)

Az éghajlatváltozás, a természeti erőforrások kimerülése, globális pandémia és történelmi események új paradigmákat alkotnak mind állami, mind vállalati szereplők számára. A technológiai innovációk a hatékonyság növelése mellett potenciális megoldásokat kínálhatnak a katasztrofális események kezelésére és a gazdasági stabilitás fenntartására, mivel felgyorsíthatják a kiber-fizikai átalakulást. Az új szabványok lehetővé tehetik a gyorsabb

adatáramlást az iparág résztvevői között, mely szorosabb iparági együttműködést indukálhat. Egy központosított online platform elősegítheti az információáramlás koordinálását, az adatok integrációját és az állami szervekkel való hatékonyabb együttműködést is. Egy ilyen platformot érdemes állami-vállalati-akadémiai-nonprofit együttműködésben létrehozni, ahogyan már néhány példát is láthatunk más országokban, például az Egyesült Királyságban. A BIM és a technológiai előrehaladás olyan előnyöket nyújthatnak a megrendelők számára, mint például a pontosabb költség-becslés, a mennyiségi optimalizálás, az életciklus elemzés vagy az ellátási lánc optimalizálása. A volatilis nyersanyag- és energiaárak arra sarkallják az érintett szereplőket, hogy fenntartható üzleti modellek felé orientálódjanak, mely magában foglalja az energiafelhasználás optimalizálását, a termelési hulladék és selejt csökkentését, valamint ezek alapanyagként történő visszaforgatását. Az állam egyedülálló pozícióját kihasználva ösztönözheti az iparág fejlődését, mivel részt vehet az épületek életciklusának minden szakaszában.

„Az emberek azon csoportja, amely a legtöbbet fog profitálni ezekből a fejlesztésekből, a tulajdonosok. Amint a kormányok rájönnek, hogy mindezek a dolgok leginkább nekik kedveznek, elkezdik növelni, támogatni és követelni az épületinformációs modellezést és más technológiákat és gyakorlatokat. (4. interjúalany)

Az építőiparban a vezetői kompetencia hagyományosan magas szintű műszaki tudáson és tapasztalaton alapul. Azonban az Építőipar 4.0 paradigmájában már a műszaki tudás mellett megjelenik az igény a digitális kompetenciákra is. A konzervatív vállalati kultúra és a hierarchikus szervezeti struktúrák korlátozhatják az innovációk megjelenését a vállalatokon belül. Innovációk hiányában a jövő generációja számára egyre kevésbé vonzó az építőipar és emiatt folyamatosan csökken a szakember utánpótlás is. A gyorsan változó technológiai környezet új kompetenciákat is megkövetel az egyetemi végzettség és a többéves szakmai tapasztalaton felül. Egyre kritikusabb lehet, hogy ezeket a változásokat időben felismerjék az iparági szereplők és megfelelő intézkedéseket hozzanak annak érdekében, hogy az építőipar adaptálódni tudjon az Építőipar 4.0 által diktált új normákhoz.

„Innováció, és ekkor elmenekülnek előle az emberek. Mert mindenki szereti az innovációt, de senki sem szereti az olvasást. Tehát először is, mindenki azt akarja, hogy valaki más újítsa először.” (22 interjúalany)

Az állam kulcsszerepet játszhat a tudásmenedzsment és a hatékony tudástranszfer elősegítésében, különösen az alkalmazott kutatás és a kutatási eredmények piaci adaptációjának kontextusában. A kis- és középvállalkozásokban dolgozó szakemberek kompetenciájának növekedését oktatási és innovációs központok is támogathatják. Az állami szintű pályázati rendszerek és programok lehetnek azok az eszközök, amelyekkel ezeket a fejlesztési célok megvalósíthatók lennének, mely hozzájárulhat az építőipar versenyképességének és fenntarthatóságának javításához is.

„A cél digitalizáció használata az ipari termelékenység érdekében, és amire szükségünk van, az nem csak egyfajta kereslet-kínálati a KKV-k számára. Amire szükségünk van, az olyan erőforrás, amelyet a KKV-k használhatnak.

K+F létesítményekre, ahová a KKV-k behozhatják termékeiket és a termelékenységgel, minőséggel, biztonsággal kapcsolatos kihívásaikat, melyekre a K+F szervezetek értékbecslést végezhetnek, felmérhetik, hogy mit kell tenniük a folyamatuk javítása érdekében, amiben a digitalizáció segíthet. Ezáltal nő a tudatosságuk arról, hogy mit tehet a digitalizáció. Lehetővé teszi számukra azt is, hogy megértsék, hogy mennyit adhat a kezdeti beruházás a hosszú távú előnyökkel kapcsolatban. (29. Interjúalany)

A digitális technológiák által létrejött határok nélküli információáramlás kollektív tudásbázist generál, amely hozzájárulhat az építőipari projektek hatékonyságának növeléséhez. Nemzetközi projektek és digitális partnerségek elősegíthetik a tudástranszfert, és új ismereteket és tapasztalatokat hozhatnak a helyi vállalati ökoszisztémába. Az ilyen típusú együttműködések által generált sikertörténetek pozitív esettanulmányként szolgálhatnak, és felgyorsíthatják a technológiák gyorsabb és hatékonyabb bevezetését.

„A digitális világban nem korlátoznak minket határok, és nem is kellene így gondolkodnunk... Mert minél inkább és jobban haladunk az egységes digitális piac felé, annál jobb lesz minden európai vállalatunknak, mert bővül a piac, és könnyebb lesz máshol üzletet kötni, tervezni, építeni és információt cserélni az épített környezetről.” (9. interjúalany)

A valós idejű adatok hiányában a műszaki területen dolgozó szakemberek döntései korábban gyakran a tapasztalat alapú megközelítésen alapultak, mely még napjainkban is kiemelt tiszteletet érdemel. A tapasztalat alapú döntéshozatalt és az adatelemzés szinergiája a minőség javítását segítheti. A hagyományos döntéshozatali mód helyett az adat-vezérelt döntéshozatal nagyban elősegíthetné a minőség-ellenőrzés és a műszaki ellenőrzés területét is, ez azonban a piaci szakemberektől egy újfajta nézőpontot követel meg.

A minőség javítása érdekében az építőipar hasznosíthatja a más iparágakból származó ismereteket és módszertanokat. Ide tartoznak például az autóiparból származó LEAN folyamatok, az informatikai szektor Scrum módszertana, adatelemzési és adatvizualizációs technikák, valamint a pénzügyi és jogi szektor okos szerződési megoldásai. A blokkláncok alkalmazása segíti a szállítói kockázatok megfelelő kezelését is az építőiparban, hiszen jelentős kockázatot jelentenek az esetleges „körbe tartozások” miatt kialakuló válságok. További innovatív területek, mint az akkumulátoripar, a repülőgépipar és a hadiipar is hozzájárulhatnak az építőipar fejlődéséhez. Az alkalmazott kutatás fejlesztés területén az űripar és az építőipar közötti kapcsolat is egyre inkább fókuszba kerül, ami mind a megkívánt minőséget, mind a későbbiekben tárgyalásra kerülő szabványok témakörét érintik. Ezen iparágakban már hatékonyan alkalmazott technológiák, például méréstechnikai vagy dróntechnológiai megoldások támogatják a minőség javulását. A technológiák és innovációk hatására új típusú szakértelmet igénylő pozíciók jelenhetnek meg mind a vállalati, mind az állami szektorban, amelyek más iparágakból származó értékes tudást integrálhatnak, ezzel is növelve a minőséget. A technológia, kultúra, innováció, új anyagok (pl. nanotechnológia) és módszertanok kombinációja számos lehetőséget rejt magában a minőségfejlesztés területén.

„De itt, mint mondtam, nem csak semleges technológiákra és új koncepciókra van szükség, hanem főként új emberekre és mindenképpen új gondolkodásmódra.” (4. interjúalany)

A technológiákat támogató szabványok hiánya vagy a túl merev szabványok jelenléte koordinációs nehézségeket és az innovációk elterjedésének gátjai is lehetnek. Az Integrált Projekt Megvalósítás (IPD) módszertana például gyakran kerül háttérbe az állami megrendelések kiviteli terv szintű előírásai miatt, amelyek nem hagynak teret az innovatív megoldásoknak.

A közös adatkészlet-szabványok és adatkezelési folyamatok kialakítása nem csak iparági együttműködést, de magas szintű informatikai kompetenciát is igényel. Az adat-vezérelt fejlődés támogatásához az iparágban és a kutatás-fejlesztés területén is az adatok hozzáférhetősége és elérhetősége is kulcsfontosságú szerepet kap. Országos szinten az információ és az adat önmagában nem elegendő; szükséges lehet az állam aktív szerepvállalására, hogy a piaci szereplők technológiai fejlődését támogassák. Az interjúalanyok elmondása szerint, egyes országok (mint például az Egyesült Királyság) már most is központosított BIM rendszerek alkalmazásával próbálják felgyorsítani az iparág fejlődését és országos szintű versenyelőnyre szert tenni ezáltal, azonban az ilyen irányú fejlődést Magyarországon például a költségnem alapú közbeszerzési rendszer megakadályozza.

Az interjúk alapján az innováció és a jogi keretrendszer összehangolása egy másik kritikus terület, amely komplex hatással lehet a már meglévő szerződési struktúrákra. Az elavult szerződési formák korlátozzák a BIM módszertan alkalmazását, amely specifikus szerződési kereteket igényel.

„Légi-, űrkutatási ipar és az építőipar. Írjatok le mindent, ami 1994-től 2022-ig történik ezekben az iparágakban. Nagyjából a szabványosításra lehet leegyszerűsíteni. Automatizálás és digitalizálás és ez az, amihez mindenkinek fel kell zárkóznia.” (4. interjúalany)

A szabályozások a minőség növelése mellett fejlettebb technológiai környezetet indukálhatnak. Például Európában a fenntarthatóságra vonatkozó jogszabályok szigorításának hatására egyre több digitális technológia és megoldás jelenik meg. A jogi területen a minőség mellett a hatékonyságot, az együttműködést és a bizalmat is növelhetik például a blokklánc alapú szerződések. A szabványosításból a kisebb országok gyorsan profitálhatnak és kihasználva méretüket új technológiai és digitális átalakulási koncepciókat tudnak jóval gyorsabban megvalósítani. Ilyen példa lehet Észtország, ahol már BIM alapú közbeszerzési rendszer támogatja az építőipar minden szereplőjét és elősegíti a piaci szereplők technológiai fejlődését.

A folyamatinnováció hiányában az olyan módszerek, mint például a BIM, a LEAN menedzsment és az IPD alkalmazása kudarchoz vezethet, melyek átlátható kommunikációt és állandó együttműködést igényelnek az iparág szereplői között. Bár a LEAN menedzsment egyre inkább teret nyer a hazai projektekben is, azonban a teljes potenciál kiaknázása megfelelő szoftver infrastruktúra hiányában nehezen megvalósítható.

Az információ visszatartása, például a natív BIM fájlverziók (vagyis a BIM rendszerben készített modellek) visszatartása, jelentős pénzügyi veszteségekhez vezethet a projekt teljes életciklusa során. Az innovatív megoldások, mint az állami szintű közös adatfelhasználás és a felhőalapú együttműködés, uniformizált információt biztosíthatnak az érintett feleknek, optimalizálva ezzel a kommunikációs folyamatokat. A BIM-alapú projektek, kiegészítve virtuális (VR) és kiterjesztett valóság (AR) technológiákkal, nem csak a vizualizációt és az oktatást teszik hatékonyabbá, hanem a döntéshozatali folyamatokat is, melyek így valós idejű adatokon alapulhatnak. Például a virtuális valóság megjelenik a modellekben, amelyekben tetszőlegesen „körbe járhatóvá” válnak az épületek még mielőtt bármilyen tényleges fizikai munka megkezdődne. Sőt a kiterjesztett valóság keretében a tényleges fizikai térben is megtekinthetővé válnak a modellek, és azok tényleges illeszkedése.

3.2. ADAT-ÖKOSZISZTÉMA

A digitalizáció nem merül ki pusztán a technológiai eszközök bevezetésében; magában foglalja a technológia által indukált folyamatváltozásokat is. Az adat-ökoszisztéma felépítése integrált rendszereken keresztül feltétele az adat elemzésnek és a hatékony adat-vezérelt folyamatoknak, melynek kialakítását az IT területéről érkező szakemberek tudják támogatni. A folyamatinnováció hiánya mégis gyakran előfordul és a technológia bevezetése nem jár együtt az operatív folyamatok megújításával. Ennek következtében a technológia paradox módon degradálhatja a meglévő folyamatokat és növelheti az operatív költségeket. A folyamatinnováció hiányának egyik oka a kutatásban résztvevők véleménye alapján, hogy a vállalatok kockázatosnak tartják a folyamatok radikális átalakítását, különösen, ha a meglévő munkamódszerek még mindig ugyanúgy profitábilis megoldásnak számítanak.

„Amíg nem történik változás a technológia bevezetésével a folyamatokban, a technológia önmagában ott fog állni, nem fog változtatni a dolgokon. A folyamatokat a technológiákhoz kell igazítani, mert csak akkor tud jelentős növekedést elérni a hatékonyság területén.” (7. Interjú alany)

Az építőipari folyamatok hatékonyságának növelése a technológia által generált új és meglévő operatív folyamatok összekapcsolásával érhető el. Ezt a célt szolgálja a szigetszerű, izolált rendszerek megszüntetése és a komplex rendszerek integrációja. Az ilyen összekapcsolt rendszerek lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy valós idejű és rendszerezett adatokat generáljanak. Ez nem csupán a jelenlegi működések optimalizálását támogathatja, hanem a prediktív döntéshozatali modellek bevezetését és fejlesztését is elősegítheti.

A technológiai megoldások száma exponenciálisan növekszik a piacon, ami a rendszerek széttagoltsága mellett a geopolitikai szakadékokat is felerősítheti. Ezen szigetszerű rendszerek a meglévő alkalmazottak számára a munkaterhelés növelése mellett egyre komplexebb folyamatokat hoznak az IT szakemberek számára is. A hatékony adatáramlás érdekében kulcsfontosságúvá válhat a technológiai rendszerek összekapcsolása és

az izolált rendszerek megszüntetése, hogy az adatokból kinyerhető információk maximálisan hasznosíthatóak legyenek. Az integrált rendszerek magukkal hozzák a rendszer sérülékenységet is, ezért a kiber-biztonság egyre hangsúlyosabb szerepet kap. Ha sikerül megvalósítani az együttműködő rendszereket, akkor megnyílik az út a gépi tanulás és a mesterséges intelligencia felé is, ahol már nem csupán technológiai, hanem társadalmi és etikai kihívásokkal is szembe kell néznie az iparág szereplőinek.

„Nem kérdés, hogy a változás exponenciális lesz. Ezért a szakadék egyre jobban nőni fog a korai alkalmazók és a lemaradók között legyen az ország vagy a társadalom.” (1. interjú alany)

A mikroszolgáltatási architektúra (Microservice Architecture), amely az IT szektorban már széles körben alkalmazott, potenciális megoldást kínálhat az építőipar komplex kihívásaira. Egy ilyen ökoszisztéma bevezetése elősegítheti a hatóságok, vállalkozások és technológiai szolgáltatók közötti szinergiát, miközben folyamatos adatáramlást biztosít. Ez a fajta rendszer lehetővé teszi az iparági szereplők számára, hogy az innovatív folyamatokat és technológiákat is hatékonyabban integrálják egy informatikai rendszeren keresztül. Ebben a kontextusban a kormányzat egy koordináló és integrációs szerepet is betölthet. Az állami szereplők API-k (Application Programming Interface), vagyis az egyes alkalmazásokat programozható interfészek segítségével ösztönözhetik és kapcsolhatják össze saját szolgáltatásaikat egy központi rendszerrel, amelynek révén a megbízható adatok áramlása hatékonyan valósulhat meg a projektek között és projekteken belül is.

Az építőiparban megfelelő *kommunikációs* technológia hiánya pazarló folyamatokhoz és az *együttműködés* hiányához vezethet. A BIM modell egyes fájlformátumai zárt ökoszisztémát eredményezhetnek, mely korlátozza a kis- és középvállalkozások hozzáférését és együttműködési képességét, különösen, ha ezen fájlformátumok olyan szoftvert igényelnek, melyeknek a licencdíja nem megfizethető számukra. Az építőipar piacára belépő szoftverfejlesztők gyakran nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel az építési folyamatok és a végfelhasználók igényeinek komplexitásáról, valamint a tapasztalat alapú döntéshozatal kritikus szerepéről, mely az új informatikai rendszerekben az együttműködés hiányához is vezethet. Egy koherens és integrált kommunikációs technológiai infrastruktúra hiánya az építőipari vállalatoknál a hatékonyság csökkenését eredményezheti és jelentős többletköltségekhez is vezethet.

„Mi a probléma? Az, hogy nem mindenki van benne a tervezési láncban, így az egész folyamat úgymond megszakad, mivel egy csapat az egész folyamatból kimarad... Mert nem tudják megfizetni a drága szoftvereket.” (23. interjúalany)

Az értékláncon és projekteken együttműködő szereplők számára és a kommunikáció optimalizálására egy megfelelően kiválasztott rendszer és fájlformátum lehet a megoldás. Erre az interjúalanyok elmondása szerint, egy példa lehet az IFC (Industry Foundation Classes) alapú, nyílt fájlformátumú központi információs rendszer, mely nem köti a felhasználókat költséges szoftverlicenc-szerződésekhez. A rendszer haté-

kony bevezetését és a kommunikációs folyamatok javítását a felhasználók folyamatos oktatása és képzése támogathatja, mely lehetőséget teremthet egy kollektív tanulási és fejlődési paradigma kialakítására. Ebben a kontextusban a hosszú távú szakmai tapasztalattal rendelkező szakemberek tudása és kompetenciái könnyebben integrálódhatnak, köszönhetően az iparági szereplők intenzívebb és strukturáltabb együttműködésének.

A növekvő adatok mennyisége és a dokumentációval szemben támasztott követelmények egyre magasabb *minőségi* elvárásokat támasztanak az iparág szereplői számára. Nagyvállalatok vagy komplex építési projektek esetében azon technológiák bevezetése, melyek javíthatnának az adatok minőségén, időigényes. Ennek oka a döntéshozatali ciklusok hosszára és a változás menedzsment időtartamára is visszavezethető. Mindezek mellett előfordul, hogy bizonyos vállalatok az ellátási láncban vagy a projektek életciklusában kimaradnak a technológiai fejlődésből, ezáltal negatívan befolyásolják egy projekt globális hatékonyságát. Ezen kihívások mellé társulhat a digitálisan szakképzett munkaerő hiánya, így az iparági szereplők szinergiája sem feltétlen tud kialakulni az adatmenedzsment és minőség területén főként akkor, ha nem áll rendelkezésre megfelelő minőségű internet a munkaterületen. A beszállítói oldalon szintén felmerülhetnek olyan kihívások, mint például a kereskedelmi titkok és az információmegosztás hiánya, mely korlátozhatja az innovációs folyamatokat és a minőségi paraméterek javulását.

„A nagyvállalatok? Ott elég sok papírmunkát kell elvégezni, és engedélyeket kell kérni az új technológia bevezetéséhez, még akkor is, ha az bevált és költséghatékony technológia.” (8 interjúalany)

A párhuzamos és felesleges folyamatok kiszűrését változáskezelési mechanizmusokkal vagy üzleti információmenedzsment rendszerek alkalmazásával lehetséges fejleszteni, amelyek integrált rendszereket és koordinált technológiai infrastruktúrát igényelnek. Ezáltal a technológia az építőipari folyamatok minőségét képes javítani és a körforgásos gazdasági modellekkel kombinálva interdiszciplináris szinergiákat is létrehozhat. Az új technológiai megoldások szisztematikus bevezetése folyamatmenedzsmenttel kombinálva segítheti az építőipart a változások agilis kezelésében és a ciklikus hibák kiszűrésében. Az újonnan kialakított infrastruktúrában így az AR, a VR és más vizualizációs technológiák a gyorsabb és hatékonyabb kommunikáció segítségével javíthatják a tervezés és kivitelezés minőségét.

4. ÖSSZEFOGLALÁS, DISZKUSSZIÓ ÉS KONKLÚZIÓ

Az építőipar sikeres digitális átalakulását a vállalati szektor, a tudományos közösség és az állami szereplők proaktív szinergiája támogathatja. Ez az interdiszciplináris együttműködés kollektív választ adhat a kihívásokra, és a piaci szereplők közötti izolált működés helyett a stratégiai partnerség felé terelné az ágazatot annak érdekében, hogy a jövőbeli fejlődést optimálisan formálja. Jelen kutatásban két témakört emeltünk ki az Építőipar 4.0 kihívásai és lehetőségei területén: a gondolkodásmód és az adat-

ökoszisztéma témaköreit. Ezen két terület kutatási eredményeit a 3. táblázat tartalmazza.

Mind az elmélet, mind az empirikus kutatás alátámasztotta, hogy az Építőipar 4.0 bevezetésének egyik kulcsa a szakemberek és a menedzsment *gondolkodásmódjának megváltoztatása lehet* (El Jazzar et al., 2021), mely a technológiai infrastruktúra kialakításának (Yang et al., 2022) és az új folyamatok bevezetésének egyik előfeltétele (Schönbeck et al., 2020). A kvalitatív vizsgálatok eredményei nem csupán igazolták a korábbi kutatásokat, hanem azokon felül rámutatnak, hogy az építőipar konzervatív jellegű, és generáció váltásra lehet szükség a meglévő folyamatok modernizálásához. A paradigmaváltás komplex, többdimenziós jelenség, amely a folyamatoktól a minőségig, a szakmai tudástól a jogi keretekig és a kommunikációs struktúrákig terjed. Az oktatási programok, különösen a felsővezetői szinten, elősegíthetik ezt az áttérést. A konzervatív gondolkodásmód nem csak a technológiai fejlődést gátolja, de a szervezeti struktúrákat és karrierpályákat is befolyásolhatja. Jelenleg a legtöbb vállalkozásnál a műszaki karrierutak lineárisnak mondhatóak, és kevés lehetőség van a horizontális mobilitásra. A fiatal generáció számára azonban a technológiai kompetenciák gyorsabb karrierfejlődést is indukálhatnak. A modern technológiák már lehetővé teszik a magas szintű szakértők globális mobilitását, és ha a hazai körülmények nem támogatják az ember központúbb és nemzetközi anyagi feltételeket, a szakértői tudás kiáramolhat az országból. Az ágazatban a piaci szereplők és a kutatás-fejlesztési szektor szorosabb együttműködése pozitív változásokat hozhat, amelyek olyan új pozíciókat generálhatnak, mint az építőipari agilis coach, innovációs menedzser vagy építőipari IT menedzser. Jelenleg ezek a pozíciók hazánkban még viszonylag ritkák.

A növekvő fenntarthatósági elvárások olyan környezetbarát és költséghatékony lakhatási megoldások fejlesztését teszik szükségessé, mint a moduláris vagy tipizált építési technikák. Ezeken a területeken az iparosított gyártási modellek újbóli előtérbe helyezése, integrálva az IPD-vel, lehetővé tenné az innovációk széleskörű alkalmazását és a projektek hatékonyabb megvalósítását. Az innovációs és kutatás-fejlesztési központok nem csak a szakmai tudás transzferjét segíthetik elő az építőiparban, hanem új üzleti modellek kialakításában is szerepet játszhatnak. Emellett hozzájárulhatnak az iparág „brand”-jének újra formálásához, így az építőipar ismét vonzó karrierlehetőséggé jelenhet meg a fiatalok számára.

A paradigmaváltás szükségességét valamennyi interjúalany kiemelte, igaz eltérő hangsúllyal. Amiben mindannyian egyetértettek, hogy a digitális technológiák felhasználása óriási lehetőséget jelent az iparág számára, az eltérő értékelés inkább arra vonatkozott, hogy milyen időtávon belül rendeződhet át az iparág, és, hogy milyen tevékenységeket is érint. Az egyik szélsőséges álláspont szerint akár egy évtized alatt teljesen megváltozik az iparág szerkezete, míg mások ezt több emberöltőnyire teszik. Ami viszont szintén egybehangzó volt, hogy amennyiben az állami megrendelések az új paradigmát képviselik, akkor a változások néhány éven belül radikálisan átforgathatják egyes országok piacait.

Az *adat-ökoszisztéma* szempontjából kutatásunk és az elméleti háttér is rámutatott arra, hogy a folyamatok megújítása egyre hangsúlyosabbá válik mind az építőipar összetett ellátási láncában (El Jazzar et al., 2021), mind pedig a vállalati belső folyamatok

területén (World Economic Forum, 2023). Kutatásunk továbbá több területen is rámutat arra, hogy a folyamat innováció szempontjából egyik legfontosabb tényező a rendszer integráció annak érdekében, hogy az adatok áramlása a megújított folyamatok segítségével a rendszerek között áramolni tudjon és megteremtse az alapokat az adat-vezérelt döntésekhez és a gépi tanuláshoz is. A szigetszerű rendszerek jelenleg ezt meggátolják és a meglévő alkalmazottak munkaterhelését is növelik. A minőség javulását és a rendszerek szisztematikus fejlődését más iparágakból érkező szakemberek tudnák elősegíteni, mellyel párhuzamosan szükséges a jelenlegi munkavállalók digitális kompetenciájának a folyamatos fejlesztése. A megfelelő szakemberek alkalmazásának köszönhetően az adatok minősége, áramlása és felhasználása is javulhatna, mely a teljes építőipari minőség pozitív változásához hozzájárulna.

A digitális transzformációhoz szisztematikus megközelítésre van szükség hazánkban is, melyre egy megfelelő adat-ökoszisztéma kialakítása lehetne a megoldás állami szinten mint integrátor, főként a BIM területére fókuszálva (Berg et al., 2021), mely az Építőipar 4.0 egyik katalizátora (Alaloul et al., 2020) és a körforgásos gazdaság egyik rugója is lehetne (Lavikka et al., 2018). Kutatásunk rámutatott arra a kérdésre, hogy egy ilyen állami rendszer kialakítására a mikroszolgáltatási architektúra felépítése lenne alkalmas.

Összeségében a paradigmaváltás legfontosabb mozgatórugója az állami szabályozások átalakításán túl az állami megrendelések példamutató átalakítása lenne, ami állami-vállalati-akadémia-nonprofit partnerségekre alapulna, és egy egységes adat-ökoszisztémára épülne. A döntéshozatalba és az átalakításba számos építőiparon kívüli digitális transzformációs szereplőt lenne érdemes bevonni, ezáltal segítve az iparági paradigmaváltást.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alaloul, W. S.–Liew, M. S.–Zawawi, N. A. W. A.–Kennedy, I. B. (2020) Industrial Revolution 4.0 in the construction industry: Challenges and opportunities for stakeholders. *Ain Shams Engineering Journal*, 11, 1, pp. 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.08.010>
- Ammar, A.–Nassereddine, H. (2022) Blueprint for Construction 4.0 Technologies: A Bibliometric Analysis. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1218, 1, 012011. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1218/1/012011>
- Berg, M. van den–Voordijk, H.–Adriaanse, A. (2021) BIM uses for deconstruction: an activity-theoretical perspective on reorganising end-of-life practices. *Construction Management and Economics*, 39, 4, pp. 323–339. <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1876894>
- Brito, J. T. S.–Cardoso, F. F.–Oviedo-Haito, R. J. J. (2022) A servitization profile of the Construction 4.0. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1101, 8, 082004. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1101/8/082004>
- Çidık, M. S.–Boyd, D. (2022) Value implication of digital transformation: the impact of the commodification of information. *Construction Management and Economics*, 40, 11–12, pp. 903–917. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2033287>
- El Jazzar, M.–Schranz, C.–Urban, H.–Nassereddine, H. (2021) Integrating Construction 4.0 Technologies: A Four-Layer Implementation Plan. *Frontiers in Built Environment*, 7, 671408 <https://doi.org/10.3389/fbuil.2021.671408>

- European Commission (2021) *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0118&rid=4> Letöltve: 2024. 04. 02.
- Karmakar, A.–Delhi, V. S. K. (2021) Construction 4.0: What we know and where we are headed? *Journal of Information Technology in Construction*, 26, pp. 526–545. <https://doi.org/10.36680/j.itcon.2021.028>
- Kor, M.–Yitmen, I.–Alizadehsalehi, S. (2023) An investigation for integration of deep learning and digital twins towards Construction 4.0. *Smart and Sustainable Built Environment*, 12, 3, pp. 461–487. <https://doi.org/10.1108/SASBE-08-2021-0148>
- Lavikka, R.–Kallio, J.–Casey, T.–Airaksinen, M. (2018) Digital disruption of the AEC industry: technology-oriented scenarios for possible future development paths. *Construction Management and Economics*, 36, 11, pp. 635–650. <https://doi.org/10.1080/01446193.2018.1476729>
- Maskuriy, R.–Selamat, A.–Maresova, P.–Krejcar, O.–David, O. O. (2019) Industry 4.0 for the construction industry: Review of management perspective. *Economies*, 7, 3, 7030068. <https://doi.org/10.3390/economies7030068>
- Newman, C.–Edwards, D.–Martek, I.–Lai, J.–Thwala, W. D.–Rillie, I. (2020) Industry 4.0 deployment in the construction industry: a bibliometric literature review and UK-based case study. *Smart and Sustainable Built Environment*, 10, 4, pp. 557–580. <https://doi.org/10.1108/SASBE-02-2020-0016>
- Osunsanmi, T. O.–Aigbavboa, C.–Oke, A. (2018) Construction 4.0: The Future of the Construction Industry in South Africa. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Civil and Environmental Engineering*, 12, 3, 150–156. <https://doi.org/doi.org/10.5281/zenodo.1315923>
- Osunsanmi, T. O.–Aigbavboa, C. O.–Thwala, W. D. D.–Molusiwa, R. (2022) Modelling construction 4.0 as a vaccine for ensuring construction supply chain resilience amid COVID-19 pandemic. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 20, 1, pp. 132–158. <https://doi.org/10.1108/JEDT-07-2021-0384>
- Rahimian, F. P.–Goulding, J. S.–Abrishami, S.–Seyedzadeh, S.–Elghaish, F. (2022) *Industry 4.0 Solutions for Building Design and Construction - A Paradigm of New Opportunities*. Routledge, London. <https://doi.org/10.1201/9781003106944>
- Sawhney, A.–Riley, M.–Irizarry, J. (2020) *CONSTRUCTION 4.0 An Innovation Platform for the Built Environment*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1201/9780429398100>
- Schönbeck, P.–Löfsjögård, M.–Ansell, A. (2020) Quantitative review of construction 4.0 technology presence in construction project research. *Buildings*, 10, 10, 173. <https://doi.org/10.3390/buildings10100173>
- Walzer, A. N.–Kahlert, A.–Baumann, M.–Uhlmann, M.–Vasey, L.–Hall, D.M. (2022) Beyond googly eyes : stakeholder perceptions of robots in construction. *Construction Robotics*, 6, pp. 221–237. <https://doi.org/10.1007/s41693-022-00087-y>
- World Economic Forum (2023) *Scaling Low-Carbon Design and Construction with Concrete: Enabling the Path to Net-Zero for Buildings and Infrastructure*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Scaling_Low_Carbon_Design_and_Construction_with_Concrete_2023.pdf Letöltve: 2024. 02. 02.
- Yang, K.–Sunindijo, R. Y.–Wang, C. C. (2022) Identifying Leadership Competencies for Construction 4.0. *Buildings*, 12, 9, 1434. <https://doi.org/10.3390/buildings12091434>

Márkaszeretetre hangolódott fogyasztók – Szeretetmárka a magyar piacon, a Pöttyös példája

Consumers attuned to brand love - Lovemark on the Hungarian market, the example of Pöttyös



Absztrakt

A szeretetmárkák (lovemarks) érzelmi kötődést tudnak kiváltani a fogyasztókból, ezért nem csak az újravásárlásnak a valószínűségét növelik, hanem márkahű fogyasztókat is kreálnak. Az egyik legnagyobb globális márka, a Coca-Cola tekintetében is elmondható, hogy érzelmi kötődés van a fogyasztói bázisa és a márka között, még úgy is, hogy a vaktesztok során bebizonyosodott, hogy a Pepsinek jobb íze van az emberek szerint. Mindezek miatt feltételezhető az, hogy egy elterjedt és közkezdvelt magyar márkát érdemes volna különböző szeretetmárka kritériumok mentén megvizsgálni. A választás a Pöttyös brandre esett. A kvantitatív kutatás fő célja a hazai fogyasztók véleményének Ajzen-modellbe való helyezése és ezen modell tesztelése. Az Ajzen-modell alkalmazásával ok-okozati kapcsolat fedezhető fel a marketingkommunikációs eszközök és ajánlások között, illetve az ajánlások és márkahűség között. Ebből kifolyólag közvetett kapcsolat van a marketingkommunikációs eszközök és a márkahűség között. Azaz a reklámok és a hallott, látott tartalmak az embereket a szájreklámra, a word-of-mouth (WOM) használatára ösztönzik, és a márka vagy termék ajánlására, míg az ajánlások mennyisége növeli a márkahűséget.

Kulcsszavak: szeretetmárkák, márkaimádók, márkahűség, újravásárlás, Pöttyös

Abstract

Lovemarks can evoke emotional attachment in consumers, thus not only increasing the likelihood of repeat purchases, but also creating brand loyalists. This can be observed even in the case of one of the largest global brands, Coca-Cola, where emotional attachment exists between its consumer base and the brand, despite blind taste tests proving that people prefer the taste of Pepsi. Based on all this, we hypothesized that it would be worthwhile to examine a popular Hungarian brand through various lovemark criteria. Our choice fell on the Pöttyös brand. The main goal of our quantitative research was to place the opinions of Hungarian consumers into the Ajzen model and to test this model. By applying the Ajzen model, we aimed to discover causal relationships between marketing communication tools and recommendations, as well as between recommendations and brand loyalty. Consequently, there is an indirect connection between marketing communication tools and brand loyalty. In other words, advertisements and heard or seen content encourage people to engage in word-of-mouth (WOM) and recommend the brand or product, while the quantity of recommendations increases brand loyalty.

Keywords: lovemarks, lovebrands, brand loyalty, repeat purchase, Pöttyös

JEL kód: M39

BEVEZETÉS

A szeretetmárka (lovemark) fogalma immár közel húsz éves. Kevin Roberts, a Saatchi and Saatchi reklámügynökség globális vezetője volt az, aki 2005-ben megjelent „Lovemarks - The future beyond brands” című könyvében definiálta a fogalmat. E szerint azokat a márkákat, melyekhez szoros érzelmi szálak fűzik a fogyasztókat, szeretetmárkáknak nevezzük. Ezen márkákhoz már-már ésszerűtlenül ragaszkodnak fogyasztóik, nem csak funkcionális és minőségi, hanem szimbolikus, illetve érzelmi szempontok miatt is; sőt sok esetben utóbbiak jóval fontosabbak. Ha Magyarország egyik szeretetmárkáját keressük, az kétségtelenül a Pöttyös brand. Ezt bizonyította a Millward Brown nemzetközi kutatócég által 2013-ban végzett ún. Noé-teszt is. A furcsa név Noé bárkájára utal, mert a fogyasztóknak először azokat a márkákat kell kiválasztani, amelyeket szeretnének, hogy számukra hozzáférhetőek maradjanak, akkor is, ha egy távoli kitárlt országba költöznének, ahol egyetlen idehaza elérhető márka sem kapható. Ezután a bárkára került tetszőleges számú márka közül ki kell választaniuk egyet, amelyeket akár a többi kedvelt márka rovására is becsomagolnának. Amikor a Millward Brown ezer magyar felnőttet kérdezett meg, a lista első helyére a Pöttyös került, megelőzve a Facebookot, a Google-t vagy a Milkát (MARKETINGINFO, 2013).

A kvantitatív kutatásunk fő célja a hazai fogyasztók véleményének, az Ajzen-modellbe való helyezése és ezen modell szerinti tesztelése. Ajzen (1991) a tervezett viselkedés elméletét (TPB) arra építette, hogy az egyén viselkedését a legjobban a szándékok magyarázzák meg. A modell alapján a szándékokat előre jelzik a viselkedéssel kapcsolatos attitűdök, szubjektív normák, valamint az egyén felfogása. A szeretetmárkákhoz kapcsolódó kutatások között számtalan olyan van, amelyben kvantitatív elemzési módszertant alkalmaznak a kutatók. Praveenraj és társai (2023) tanulmányukban a márkalojalitás és bizalom kérdését vizsgálták a 3 kiválasztott szeretetmárka esetén, Javed és társai (2024) pedig a fenntartható és környezettudatos fogyasztás dimenzióiban vizsgálták meg a szeretetmárkákat.

A tanulmány első részében a márkákat vizsgáltuk empirikus és elméleti megközelítésben, különös tekintettel a márka alkotó tényezőire. Ezt követően középponti kérdésként a szeretetmárkákat és a márkaimádókat vizsgáltuk. A szakirodalomkutatás során mélyebb betekintést kaptunk a szeretetmárkákval kapcsolatban megfogalmazott elvárásokra, ami egy jó alapja egyben kiinduló pontja volt az Ajzen-modell szerinti vizsgálatnak is. A primer kvantitatív kutatás keretében gyűjtött adatainkat belehelyeztük az Ajzen-modellbe és ok-okozati kapcsolatokat kerestünk a tényezők között.

A tanulmány támogatja hazai márkákkal foglalkozó szakemberek, márkázási stratégiáról való gondolkodását és ehhez kapcsolódóan a fogyasztói gondolkodás megismerését a hazai márkákról, valamint lehetséges szeretetmárkákról.

1. SZERETETMÁRKA A SZAKIRODALOMBAN

Kutatásunk témaként a szeretetmárkák vizsgálatát választottuk, különös tekintettel a Pöttyös márkára. A legtöbb márka próbál szeretetmárkává válni, hiszen ez egy olyan

előnyt jelent a versenytársakkal szemben, ami nem csak anyagilag segíti a márkát, hanem érzelmi kötődést is kialakít. Mivel globális viszonylatban elmondható, hogy van néhány köztudott szeretetmárka (pl.: Coca-Cola, Apple, LEGO, IKEA), ezért feladatunknak éreztük a magyar piac megvizsgálását is. A magyar piacon jelenlévő márkák közül kiemelhető a Pöttyös márka és az előfeltételezésünk az volt, hogy ez az a márka, ami a hazai piacon szeretetmárkának tekinthető, nem csak az eladások mennyisége, a megjelenések száma miatt, hanem azért is, mert érzelmi kapcsolódás van a fogyasztók és márka között, ezért is lehet számos emberen látni Pöttyös márkajellel és/vagy márkánévvel ellátott termékeket.

Mivel a márka és a szeretetmárka meghatározása között különbségek sorolhatók fel, ezért a tanulmányban először is szeretnénk a két definíciót bemutatni, a hasonlóságokat és különbségeket érzékeltetve.

1.1. SZERETETMÁRKA

A márkákkal és a márka jellemzőivel már a késői 19. században is elkezdtek mélyebben foglalkozni a kutatók. Aztán az évek teltével egyre nagyobb számban jelentek meg a márkák a piacon, ami megnehezítette a vállalatok életét, hiszen nagyon nehéz volt kitűnni a tömegből és maradandó élményt okozni a fogyasztóknak (Svéhlik, 2007). A 21. század marketingjének jellemzője lett, hogy már nem csak a funkcionális jellemzőkre kell koncentrálni, hanem egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az érzelmek is. A marketing aktivitások és a márkaérték növeléséhez a fogyasztók szívében át van az út, ezért is fontos górcső alá venni a fogyasztók álláspontját.

A szeretetmárkákat két dimenzióban értelmezi Roberts (2004), a szeretet és a tisztelt dimenzióiban. A kutatók (Ahuvia, 2005; Carroll-Ahuvia, 2006; Whang et al., 2004) szerint a szeretetet is 3 részre lehet osztani: vágyakozás, öröm és a közvetlenség. A szeretetet Caroll és Ahuvia (2006, 79) úgy definiálja, hogy „egy szenvedélyes érzelmi kötődés, amit egy ember egy bizonyos márkanév iránt érez”. Ezzel szemben az elköteleződés nagy valószínűséggel nem a szeretet maga, hanem a szeretet egyik hozadéka (Kotler–Keller, 2006; Shuv-Ami, 2012). A közvetlenség egy romantikus kötődésből alakul ki, amit egy márka iránt érez a fogyasztó és a vágyakozás pedig egyszerűen a márka érzékiségének és rejtelmességének eredményeként jelenik meg (Whang et al., 2004). Roberts (2004) a „lovemark” kifejezést használja a szeretetmárkákra, ami meghatározása szerint olyan márka, amely nemcsak a fogyasztói igényeket elégíti ki, hanem mély és tartós érzelmi kapcsolatot is teremt velük. Vagyis túlmutat a funkcionalitáson és az áron, a fogyasztó identitásának részévé válik, ebből kifolyólag hűséget és elkötelezettséget eredményez hosszútávon.

Már Levy (1959) felismerte azt a jelenséget, hogy az emberek nem csak a termékek funkcionalitása miatt vásárolják meg azokat, hanem a többlet értékek miatt vagy a hozzájuk tartozó érzelmi kötődés miatt is. Ezzel szemben Batra és társai (2012) egy teljesen új mérési lehetőséget vetettek fel a kutatásaik során, ahol azt mondták ki, hogy a leghatékonyabb márkaszeretet mérés elemei a tartós szenvedély, a hosszú távú kapcsolat, a pozitív érzelmi kötődés, a várható szeparációs szorongás, az általános elégedett-

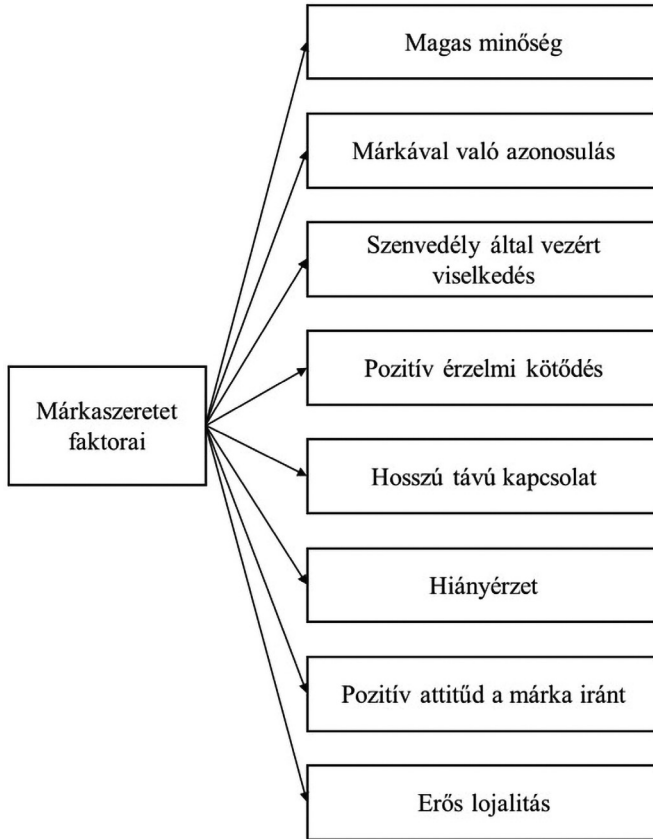
ség és az elkötelezettség, lojalitás erőssége (Shuv-Ami, 2016). Batra és társai (2012) a „lovebrand” kifejezést használják és úgy gondolják, hogy a fogyasztók tapasztalatainak mély megértésére kell építeni és ezt követően kell kapcsolatokat teremteni.

A tiszteletezzelszemben Roberts (2004) szerint funkcionális és magába foglalja a minőséget, a megbízhatóságot és a bizalmat. A minőség tekintetében elmondható, hogy pozitív hatással van az elégedettségre és a márkahűség kialakulására, az elköteleződésre, illetve a vásárlási hajlandóságra is (Shuv-Ami, 2016). A márkahűséggel kapcsolatban több elmélet is felmerül, például Prónay (2011) úgy gondolja, hogy a márkahűséghez hozzátartozik az újra vásárlás, de emellett egy pozitív attitűddel is rendelkezik a vásárló a márka iránt, tehát érzelmileg elköteleződik irányába. Míg Oliver (1999) elmélete szerint először kognitív lojalitás fog történni, majd érzelmi és ezt követően pedig konatív, és végül pedig aktív cselekedetei által válik hűségessé a fogyasztó. A márkához kapcsolódó érzelmi kötődést Fournier (1998) kutatta és a márkaviszony-elmélete során demonstrálta is. Az említett elmélet azt mutatja be, hogy a fogyasztók a tárgyak/termék birtoklása közben egy érzelmi kötődést is kialakítanak, így már-már úgy tekintenek a márkákra, mintha azok személyek lennének. Aaker (1997) és Aggarwal (2004) kutatásaik során ezt a „megszemélyesítést” mutatták be részletesen és arra jutottak, hogy a fogyasztók személyiségjegyekkel ruházzák fel a márkákat, így sokkal könnyebben gondolják is azt, hogy a márkának vagy a terméknek „lelke” van. Tehát ez alapján elmondható, hogy a fogyasztóknak szüksége van az érzelmi kötődésre, és az csak akkor tud kialakulni, ha lelkileg közel érzik magukhoz a márkát vagy terméket (Albert et al., 2013). Albert és társai (2013) kutatásaik során pontosan kimutatták, hogy lehetséges, hogy az emberek konkrét szeretetet érezzenek bizonyos márkák iránt.

A szeretetmárkák tekintetében elmondható, hogy a fogyasztók alapvetően ahhoz vonzódnak és ragaszkodnak, amit a márka reprezentál. Tehát ez esetben a vásárlónak a márka egy önkifejezési eszköz is egyben, ami lehetővé teszi, hogy a személyiséget és stílusát egyszerűen kifejezze. Törőcsik (2009, 20) úgy gondolja, hogy „a termék a szűkebb-tágabb szociális környezetre hatást gyakoroljon úgy, hogy kifejezze személyiségünket, identitásunkat, és pozitív képet hívjon elő rólunk a szemlélőben”. Mivel a fogyasztóknak fontos az önkifejezés, ezért a szeretetmárkák tekintetében középontba kerül a sikeres márkaépítés kérdése, hiszen a márka történetét megismerve egy pozitív kép alakulhat ki a vásárlóban, ami egy érzelmi kötődést okozhat, ami pedig a vásárlási hajlandóságot és a pozitív szájreklámot fogja fokozni (Healey, 2009). Roberts (2004) a szeretetmárkákat az érthetőségen túlmutató lojalitásként definiálja, ami tulajdonképpen azt jelenti, hogy a szeretetmárkák tekintetében már nem a realitás és objektív gondolatok dominálnak elsősorban, hanem az érzelmek és a szubjektív meglátások, tapasztalások. A szeretetmárkák kapcsán Batra és társai (2012) (1. ábra) 8 olyan tényezőt állapítottak meg, amelyek hozzásegítik a fogyasztókat ahhoz, hogy érzelmi kötődés alakuljon ki közöttük és a márka között.

A márkahűség egy olyan belső elköteleződést jelent, amikor a fogyasztó olyan mély érzelmi ragaszkodást érez egy márka iránt, hogy nem akarja azt elárulni (Tamasits-Prónay, 2018).

1. ábra: A márkaszeretet faktorai
Figure 1 Factors of brand love



Forrás: Batra et al., 2021

A 8 tényező Bartra et al. (2021) alapján a következő:

1. A márkával való *azonosulás*, amit már korábban Törőcsik (2000) kutatása kapcsán is említettünk, hiszen a fogyasztóknak fontos, hogy együtt tudjanak érezni a márkával.
2. A *szenvedély* által vezérelt viselkedés, ami alatt lehet gondolni a Roberts (2004) által említett realitás elvesztésére is, tehát az érzelmek hatása alatt lévő fogyasztók már nem a reális gondolataik miatt fognak mondjuk egy terméket megvásárolni, hanem pl.: az érzelmi kötődés, a korábbi tapasztalatok miatt.
3. *Pozitív érzelmi kötődés*, amelyet egy fogyasztó meg tud szerezni egy jó élmény során is, akár a WOM (word-of-mouth, szájreklám) útján is, vagy a márkával való összekacsintás folyamán is.
4. *Hosszú távú kapcsolat* megléte, tehát a fogyasztó elkötelezett a márka vagy termék mellett és már bizonyos ideje azt használja, esetleg fel sem merül benne, hogy az adott tevékenységhez más terméket vagy márkát vásároljon.

5. *Hiányérzet*, ami arra utal, hogy a fogyasztónak hiányérzete lenne abban az esetben, ha az adott márka vagy termék eltűnne a piacról vagy nem lenne a továbbiakban elérhető.
6. *Pozitív attitűd* a márka irányába, ami azt feltételezi, hogy pozitív véleménye van a vásárlónak, nem csalódott még a márkában.
7. A *lojalitás*, tehát a bizalom kialakulása miatt nem vásárol az adott tevékenységhez más márkájú terméket.
8. A *magas minőség*, tehát a fogyasztó saját szubjektív véleménye alapján a márka vagy termék egy magas minőséget képvisel.

Értelmezésünk szerint a szeretetmárkák közé olyan márkák tartoznak, amelyek iránt a vásárlók elköteleződnek és érzelmekkel kötődnek hozzájuk. Tehát például két termék közül a szeretetmárkát fogják választani, akár a minőség rovására is.

1.2. MÁRKAIMÁDÓK

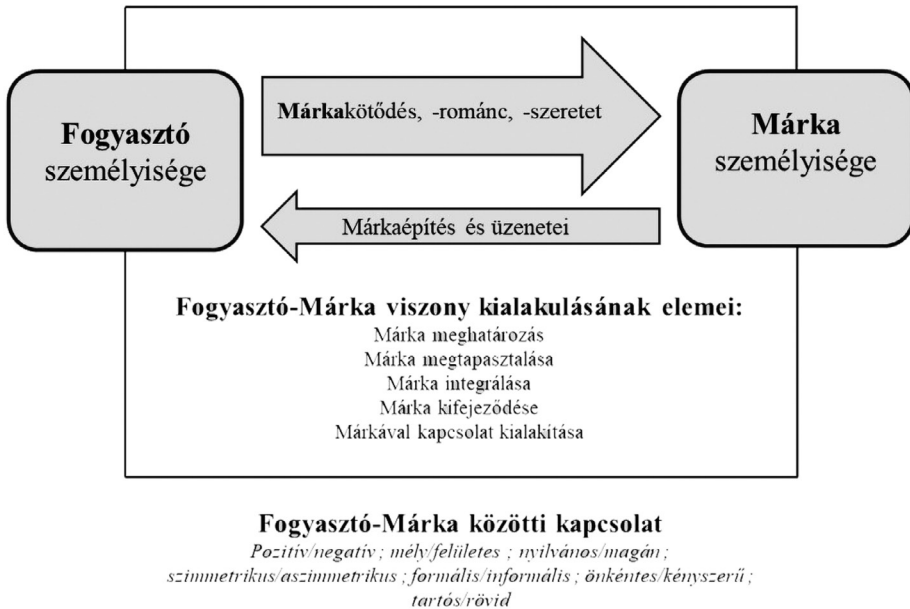
Fournier (1998) úgy gondolta, hogy 4 tényező elengedhetetlen ahhoz, hogy a márka és a fogyasztó között interperszonális kapcsolat alakuljon ki:

1. Kölcsönösség, tehát ami azt feltételezi, hogy nem csak a márka van hatással a fogyasztóra, hanem ez a kölcsönös kapcsolat alapján történik, vagyis a fogyasztó is lehet hatással a márkára.
2. Célszerűség, ami azt jelenti ebben a koncepcióban, hogy milyen céllal jött létre a márka és milyen célokat/igényeket szeretne kielégíteni, ez pedig miért lehet fontos egy fogyasztónak, vagyis miért jó, hogyha az adott terméket veszik meg.
3. Kapcsolat komplexitása, ami azt is jelentheti, hogy a márka és a fogyasztó között a kapcsolat nem egyszerű „viszony”, hiszen rengeteg tényező befolyásolhatja és a legnagyobb vagy legjelentősebb tényezőket a márka nem is tudja kontrollálni, hiszen ezen tényezők nagy része szubjektív és teljesen az adott fogyasztón múlik.
4. a folytonosság, ami elengedhetetlen a hosszú távú kapcsolat kialakításához, tehát az, hogy a márka mindig ott legyen, amikor a fogyasztónak szüksége van rá, folyamatos interakció alakuljon ki márka és fogyasztó között.

A 4 tényező azonosítása segített Fournier-nek (1998) abban, hogy interperszonális kapcsolatokat tudjon felfedezni. A kutatásai során összesen 15 típusát tudta elkülöníteni annak, ami márka és fogyasztó között létrejöhet. Ezen 15 kapcsolattípus (2. ábra) lehet negatív és pozitív irányú is, tehát ennél a meglátásnál a kapcsolat iránya a mérvadó és nem a kapcsolat erőssége, hiszen mind a 15 típushoz erős érzelmek kötik a fogyasztókat. A pozitív kapcsolatra például lehet mondani a következőket: a legjobb barát, elkötelezett partnerkapcsolat, udvarlás vagy akár a gyerekkori kapcsolat, stb. A negatív viszonyokra az elkerülést, ellenszenvet lehet példaként említeni. Az ambivalens kapcsolatokra pedig talán a legjobb példák a függőség és titkos viszony.

2. ábra: A márka és fogyasztó közötti kapcsolat értelmezése

Figure 2 Interpretation of the relationship between the brand and the consumer

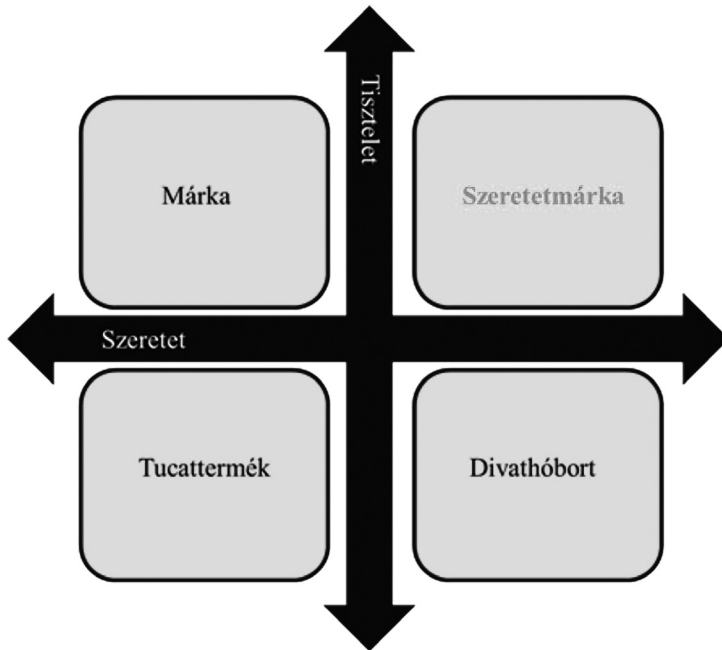


Forrás: Bauer-Kolos, 2016, 36

Roberts (2004) a szeretetmárkákat két dimenzióban vizsgálta, melynek a tengelyei a szeretet és tisztelet. Ezek alapján 4 csoportot különböztetett meg egymástól (3. ábra):

1. Kevés tisztelet, kevés szeretet: ezek a tömegcikk, amelyek olyan termékek összessége, amire szükségünk van, de nem szeretjük őket és nem vágyunk rájuk. Ebbe a csoportba tartozhat pl.: a vas, só vagy akár a homok is.
2. Kevés tisztelet, sok szeretet: ezek a felkapott divatcikk, vagy a trendi mániák, vagyis azok a termékek, amelyek iránt rövid távon 'fellobbanó szerelmet' érez a fogyasztó, de amint meglát egy jobbat, elkerül az előző a sülyesztőbe és nem is kerül onnan elő többet, pl.: fidget spinner, Buffalo jellegű cipő, tamagocsi.
3. Nagy tisztelet, kevés szeretet: ezek a márkák, amiket nagyon tisztelünk, de érzelmek nem váltanak ki, erre az IBM, SAP, SAS vagy akár az Oracle jó példák lehetnek. A márkák tekintetében viszont fontos megemlíteni, hogy ezek könnyen áteshetnek a tömegcikk kategóriába, ha nem egyediek, vagy csak a profitot hajszolják.
4. Nagy tisztelet, sok szeretet: ezek a szeretetmárkák, olyan márkák összessége, melyek erős érzelmeket váltanak ki a fogyasztókból. Ebbe a csoportba sorolható a Coca-Cola, Disney, Google, Facebook, McDonald's, LEGO, Starbucks stb.

3. ábra: Márkák csoportosítása a szeretet és tisztelet dimenziójában
Figure 3 Brand grouping in the dimension of love and respect



Forrás: Roberts, 2004

A szeretetmárkák meghatározása szubjektív, hiszen számszerűsíthető adatot nehéz szerezni ezekkel kapcsolatban. Roberts (2004) úgy gondolja, hogy ha egy márka összeköti a vállalatokat, dolgozóikat és márkáikat, feltétel nélküli hűségre készítet és szeretik a fogyasztók (elkötelezett, hűséges fogyasztói a terméknek), akkor az szeretetmárkának tekinthető. Ahogy változik a világ, egyre inkább felfedezhető, hogy a márkák vásárlása már nem csupán alap igények kielégítése miatt történik, hanem önmegvalósítás és élmények szerzése végett is, hiszen vannak olyan márkák (szeretetmárkák), amelyek képesek nagyon erős érzelmeket kiváltani a fogyasztókból (Tamasits–Prónay, 2018).

Érdekes, hogy a szeretetmárkák fogyasztói feltétel nélküli szeretetet és hűséget éreznek a márka iránt, akadnak ugyanakkor márkaellenesek is, akik nem kedvelik ezeket a márkákat, viszont ez a rajongókat még elkötelezettebbé tudja alakítani. Valószínűleg mindenki találkozott már olyan emberrel, aki a Coca-Cola márkát és terméket kedvelte, vagy olyan fogyasztóval aki inkább a Pepsiért rajongott. A hű fogyasztók már csak azért se' fogyasztanak a konkurens terméket, míg vakteszteken és kutatások során kimutatták, hogy a fogyasztók nagy többsége nem tudta megmondani az említett két márka között különbséget (Levine–Levine, 2022). A szeretetmárkák tekintetében a legismertebb történet a Pepsi és Coca-Cola nevéhez fűződik. A történet röviden összefoglalva arról szól, hogy a két említett konkurens vállalat mindenáron jobb szeretett volna lenni, mint a másik, ezért olyan eszközökhöz folyamodtak, mint a vásárlók vaktesztelése. A Pepsi

márka kezdte a kutatást a Challenge nevű vakteszttel, ahol azt az eredményt kapták, hogy a Pepsinek jobb íze van, mint a Coca-Colának. Ezt követően a Coca-Cola vállalat több ezer vásárlót kért meg, hogy bekötött szemmel teszteljék az 'Original Coke' italt és a Pepsi üdítőt külön-külön egymás után. A válaszok egyöntetűen azt jelezték, hogy míg a vásárlók nem voltak tisztában, hogy melyik italt kóstolták meg, hiszen vaktesztes vizsgálat volt, addig a Pepsit helyezték előtérbe és preferálták jobban, viszont amikor látták melyik márka italát kóstolják rögtön a Coca-Cola itala nyerte el a tetszésüket. 1985-ben ezért a Coca-Cola vállalat kivonta a forgalomból az 'Original Coke' (eredeti Coca-Cola ital) italát és egy újragondolt ízzel törtek piacra, ez lett a New Coke. Ennek viszont a márka hű vásárlói nem örültek és elkezdtek hevesen tüntetni az új kóla íz ellen, aminek hatására a Coca-Cola vállalat visszahozta az eredeti ízt a piacra és elnevezték 'Coca Cola Classic'-nak. Vagyis ez azt támasztja alá, hogy a fogyasztók már-már érzéketlenül szoros kötődést, avagy ragaszkodást éreznek egy márka iránt. Ezt követően más márkákat is besorolt Roberts (2004) a szeretetmárkák csoportjába, mint például az Evian víz. Az Evian képes akár tízszer annyit elkérni a fogyasztóktól egy hasonló az ásványvízéért, mint a versenytársai. Erre Lincoln és Thomassen (2008) azt javasolta, hogy ezen vásárlói szegmensnek talán visszafele kellene elolvasnia az EVIAN feliratot (naive = magyar fordítással naív) (Kelemen, 2012).

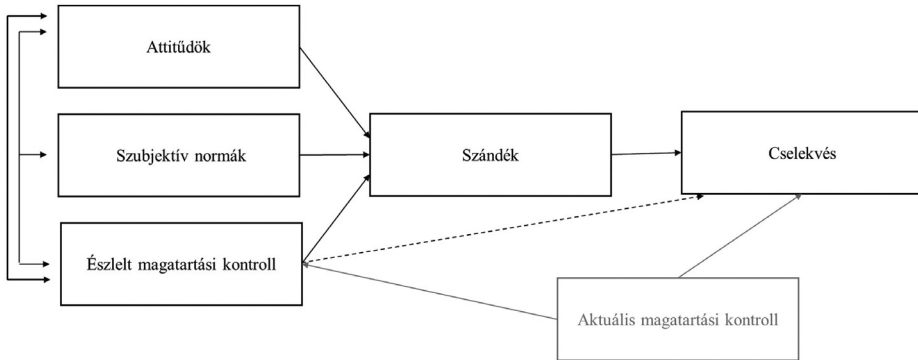
Értelmezésünk szerint a szeretetmárkák iránt erős érzelmeket táplál a fogyasztó, ezért választja döntéshelyzetben. Megítélésünk szerint olyan márkákhoz tudnak ilyen érzelmekkel kötődni a fogyasztók, amelyeknek az értékrendje megegyezik vagy megközelíti a fogyasztóét.

1.3. AZ AJZEN-MODELL MINT AZ ELEMZÉS ELMÉLETI KERETÉNEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRTELMEZÉSE A KUTATÁS ALAPJÁN

Az Ajzen-modell (1991) a tervezett magatartás elméletén alapszik, melynek központi eleme a szándék és a cselekvés elkülönítése. Az elmélet kimondja, hogy az attitűdök, szubjektív normák és az észlelt magatartás kontroll befolyásolja a cselekvésre irányuló szándékon keresztül a konkrét cselekvést közvetetten, ám az észlelt magatartási kontroll közvetlenül is magyarázza, befolyásolja a cselekvést. Tehát az egyén viselkedését közvetlenül a szándék magyarázza, amit alapvetően befolyásolnak a viselkedéssel kapcsolatos attitűdök, szubjektív normák, valamint az egyén magatartása. A modell újabb változatában (Ajzen, 2006) a cselekvést már nem csak ezek a szubjektív tényezők magyarázzák, hanem olyan objektív változók is, mint a források és lehetőségek, melyek a szándék megvalósításához kapcsolódnak. Ezt aktuális magatartási kontrollnak nevezik.

Tehát a termékek követése vagy ajánlása még nem feltétlen jelenti azt, hogy az adott fogyasztó márkahű lenne. Ugyanakkor a komoly szándék nem elhanyagolható, hiszen enélkül nem fog megtörténni a cselekvés. A 4. ábra szemlélteti a modell tényezőit és a közöttük lévő interakciót. A kvantitatív kérdőíves adatgyűjtési módszertan lehetőséget adott az Ajzen-modell használatára, hiszen az alaptényezők és az azokra hatással levő tényezők vizsgálatát is lehetővé tette. Így a következőkben bemutatjuk az elemzés során felhasznált változókat.

4. ábra: Ajzen-modell
Figure 4 Model of Ajzen



Forrás: Ajzen, 2006

A modellben kiindulásként megjelennek a viselkedéshez és döntésekhez kapcsolódó attitűdök, amelyek alatt a kutatásban a termékválasztáshoz kapcsolható viselkedésmintákat és választási preferenciákat értjük. Ezt követően megjelennek a szubjektív normák, vagyis a társadalmi nyomás a cselekvés elvégzésére vagy elutasítására. Ez után következik az érzelt magatartási kontroll, ami azt jelenti, hogy mennyire könnyű vagy nehéz az adott magatartásnak megfelelően cselekedni, úgy, hogy minderre hatással vannak a múltbeli tapasztalatok, impulzusok és a jövőben felmerülő nehézségek és a környezetből érzelt hatások. Ezt követően jelenik meg a szándék és végezetül a tényleges viselkedés/cselekvés (Ajzen, 1991). A modellben megjelenő elemeket/tényezőket a következő meghatározások alapján értelmezhetjük:

- Attitűdök: ehhez a konstrukcióhoz olyan mért változók tartoznak, mint a márka szeretete, termékek élvezete, márka tisztelet, megbízhatóság, családi hagyományok, márkatörténet ismerete.
- Észlelt magatartási kontroll: ide a termék választásához kapcsolható választási szempontok tartoznak, mint ár, elérhetőség, ízvilág, csomagolás, promóciók, reklámok, egyediség.
- Szubjektív normák: Márkaelégedettség a jelenlegi termékpalettán megtalálható termékekkel kapcsolatosan.
- Aktuális magatartási kontroll: ebbe a konstrukcióba a véleménymegosztással kapcsolat és mért változók tartoznak, melyek közé tartozik a pozitív és negatív vélemények megosztása is, illetve a termékek ajánlása.
- Szándék: Az Ajzen-modellben megjelenő szándékot mi a kutatásunkban két független konstrukcióval (faktorral) mérjük. Ezek egyfajta fokozatosságot jelenítenek meg a szándékot illetően: először az érdeklődés jelenik meg a termék iránt, majd ezt követően a hajlandóság (szándék) a megvásárlásra.
- Cselekvés: Esetünkben ide a márkahűséghez kapcsolódóan mért változók tartoznak.

A bemutatott változócsoportokból 7 konstrukcióban összesen 10 faktort hoztunk létre. A faktorokat a megszokott módon (Kaiser normalizáció, varimax rotáció) hoztuk létre, mindegyik konstrukció megfelelő KMO értékekkel rendelkezik, szignifikáns Bartlett-tesztel. A teljes kifejezett variancia (TVE) minden esetben meghaladja a 60%-ot, a konstrukciók legkisebb faktorsúlya pedig eléri a 0,7-es értéket (egy esetben marad alatta, de meglátásunk szerint ez nem okoz gondot a magas kifejezett variancia mellett).

1. táblázat: Faktorok létrehozása a primer kutatás alapján
Table 1 Creating factors based on primer research

Konstrukció	KMO	Khi négyzet	Bartlett p	TVE	Faktor	Mért változók száma	Min. Faktorsúly
Attitűd	0,859	1612,852	0,000	64,145	Márkához való általános hozzáállás	7	0,706
					Hagyományok	2	0,621
Észlelt magatartási kontroll	0,613	279,042	0,000	65,089	Nem anyagi jellemzők	3	0,709
					Ár és promóciók	2	0,781
Szubjektív normák	0,578	140,079	0,000	66,371	Márkaelégedettség	3	0,702
Szándék 1	0,602	237,431	0,000	84,294	Érdeklődés	2	0,918
Szándék 2	0,589	122,260	0	62,027	Hajlandóság	2	0,788
Aktuális magatartási kontroll	0,533	290,796	0,000	77,017	Véleménymegosztás	2	0,883
					Termékajánlás	2	0,786
Cselekvés	0,611	105,103	0	65,903	Márkahűség	2	0,748

Forrás: Saját szerkesztés saját felmérés alapján

Tehát ahogy a modell ki is mondja az egyén viselkedését közvetlenül a szándékok magyarázzák meg, amit alapvetően befolyásolnak a viselkedéssel kapcsolatos attitűdök, szubjektív normák, valamint az egyén gondolkodása is. Így a továbbiakban ebbe a modellbe fogjuk a kvantitatív adatainkat beilleszteni.

2. A TERVEZETT MAGATARTÁS ELMÉLETÉNEK ALKALMAZÁSA A PÖTTYÖS MINT SZERETETMÁRKA ESETÉBEN

2.1. KUTATÁSI MÓDSZER

A kutatás során a fókusz a válaszadók véleményén volt, tehát hogy miként gondolkodnak az adott Pöttyös termékek tekintetében, milyen termékeket választanak vásárlásaik során, milyen kritériumok alapján választanak márkát vagy terméket. Ehhez egy kb. 20 perc alatt kitölthető kérdőívet állítottunk össze a Google Forms segítségével, ami több részre volt osztható: fogyasztói szokások, márkaismertség, szituációs kérdések, demográfiai kérdések. A kérdőíves adatgyűjtés során kényelmi mintavételt alkalmaztunk, az adatokat hólabda módszerrel gyűjtöttük közösségi média felületeken (Facebook, Instagram). A kérdőív 2022. 05. 02. és 2022. 09. 15. között volt elérhető és ezen idő alatt összesen 380 kitöltés érkezett, az adattisztítás után értékelhető 376 kitöltést tekintjük mintának. A kutatási módszerünk korlátokat is tartalmazott, hiszen a mintán belüli megoszlások nem voltak egyensúlyban (pl.: korosztálybeli, nemi megoszlások), így az eredmények általánosíthatósága korlátozott. A kérdőívet az Ajzen-modell alapján alakítottuk ki.

A módszertan választásának oka, hogy Giovanis és Athanasopoulou (2018) tanulmányukban high-tech szeretetmárkák esetében alkalmazták az Ajzen modellt, aminek alkalmazhatóságát jelen tanulmány keretében egy az FMCG kategóriába tartozó szeretetmárka (Pöttyös) esetében kívánunk megvizsgálni.

A kvantitatív kutatáshoz megfogalmaztunk hipotéziseket, amelyek a következők:

- H1: A 30 év feletti korosztály nagyobb valószínűséggel jobban kedveli a klasszikus (túró rudi) termékeket, mint a 30 év alatti korosztály.
- H2: A natúr Pöttyös túró rudi a legkedveltebb termék a palettából.
- H3/a: Nagyobb befolyásoló döntési tényező az ár a vásárlásnál azon fogyasztóknál, akik havi egyszer-kétszer vagy annál kevesebbszer fogyasztanak Pöttyös terméket, mint azoknál, akik ennél többször.
- H3/b: Az érzékenyebb fogyasztók havi átlagban kevesebbet költenek Pöttyös termékekre.
- H4: A rendszeres Pöttyös terméket fogyasztóknak döntésükben fontosabb tényező a márka, mint a ritkán fogyasztóknak.
- H5: A Pöttyös logója és csomagolása jobban ismert, mint a szlogenje.

A hipotézisek vizsgálata érdekében kvantitatív kutatással kezdtük meg a kutatási munkát. Az itt elkészült eredmények alapján tudtuk szűkíteni a témákat és pontosítani a vizsgált területeket. A kvantitatív kutatás elemzéséhez a Microsoft Excel és az SPSS szoftvereket alkalmaztuk. A statisztikai elemzés során F-próbát használtunk. Ezt követően változókat határoztunk meg és belehelyeztük az Ajzen-modellbe.

A vizsgálathoz a Pöttyös (FrieslandCampina csoporthoz tartozó) márkát választottuk, hiszen az volt az előzetes feltételezésünk, hogy ez az a márka, amit mindenki ismer hazánkban és valamilyen véleménye van is róla. Továbbá a kvantitatív kutatást megelőzően netnográfiai vizsgálatot végeztünk, annak érdekében, hogy biztosan megfeleljen a márka, tehát megvizsgáltuk a Pöttyös márka közösségi média felületein a kommunikációkat és reakciókat, ami alapján érzékelhető volt, hogy a márkaszeretet és tisztelet alapján a Pöttyös márka követői szeretetmárkaként tekintenek a márkára.

A 376 válaszadóból 260 válaszadó nő (69%) és 110 válaszadó férfi (29%) volt, 6 fő (2%) nem kívánt válaszolni. A minta további jellemzője, hogy a válaszadók nagy többsége (81%) a 18-29 év közötti korosztály tagja, ugyanakkor a válaszadók lakóhely szerinti megoszlása sokkal kiegyensúlyozottabb, hiszen ezen demográfiai jellemző alapján a legnagyobb arányban (53%) a fővárosban élnek, 35%-a a válaszadóknak városban él, míg 11%-a faluban és 1%-a külföldön.

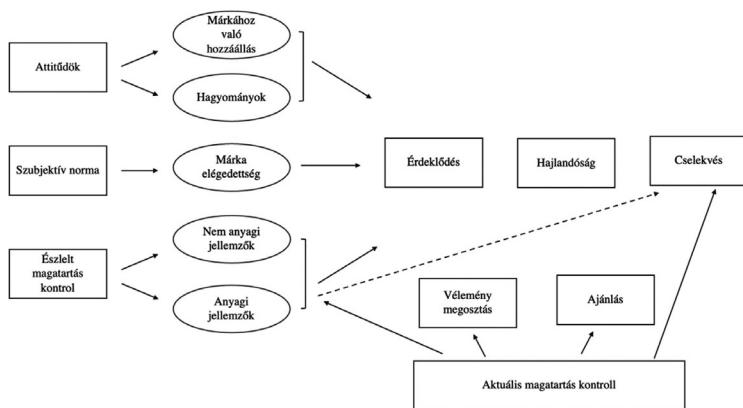
2.2. EREDMÉNYEK AZ AJZEN-MODELL MENTÉN

Ahogy az 5. ábra is bemutatja, ok-okozati kapcsolatok fedezhetők fel a korábban bemutatott tényezők (Attitűdök, Észlelt magatartási kontroll, Szubjektív normák, Aktuális magatartási kontroll, Szándék, Cselekvés) között. A modell komponenseit faktoranalízissel határoztuk meg minden esetben, amelyhez a KMO-t alkalmaztuk. Továbbá a változók előállításához a Bartlett's Teszt szignifikancia szintjét használtuk, a meglévő változók közül pedig a legkisebb faktor súlyát vettük figyelembe.

Az 5. ábra alapján elmondható, hogy az attitűd, választási szempontok és a vélemény megosztás változók esetében két faktorral kellett dolgozni. A változók által az elkészült csoportokat összefoglaló névvel láttuk el, tehát amennyiben szignifikáns kapcsolat volt a tényezők között, úgy egy csoportba helyeztük őket.

Az attitűdhez tartozik a márkához való hozzáállás és a hagyományok. A szubjektív norma egy faktorként azonosítható, ami a márkával való elégedettség, így továbbiakban az általános elégedettséget fogja mutatni a tanulmányban. Az észlelt magatartási kontrollba két faktor tartozik, mégpedig a nem anyagi és anyagi jellemzők. Továbbá az aktuális magatartási kontroll is két részre bontható, ami magába foglalja a vélemény megosztást és az ajánlást is.

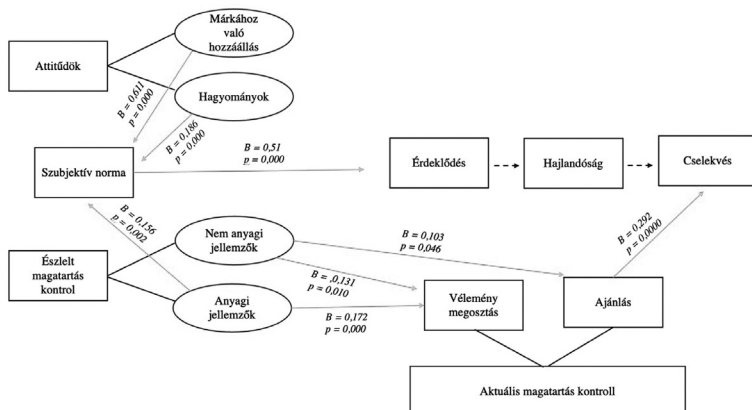
5. ábra: Az Ajzen-modell alapján az ok-okozati feltételezések a Pöttyös mint szeretet-márka fogyasztói megkérdezésen alapuló vizsgálata során
 Figure 5 Based on the Ajzen model, the cause-and-effect assumptions during the investigation of Pöttyös as a love brand based on consumer surveys



Forrás: Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A 6. ábra mutatja be a modellbe bevont változók közötti ok-okozati kapcsolatokat parciális standardizált regressziós együtthatókkal. Az ábrán feltüntettük az együtthatók szignifikancia szintjét és a magyarázott változók determinációs együtthatóját is. Az eredmények alapján elmondható, hogy az elégedettségre hatással van a márkához való hozzáállás és a hagyomány, tehát az elégedettség kialakulásában mind a kettő említett tényező szignifikáns. A kapcsolatok alapján elmondható, hogy amennyiben a márkához való hozzáállás vagy hagyomány magas értéket mutat, akkor az elégedettség is magas lesz. Ugyanakkor a márkához való hozzáállás és az elégedettség között erősebb kapcsolat látható, mint a hagyomány és az elégedettség között.

6. ábra: Útmodell ábrázolása az ok-okozati kapcsolatok szerint
 Figure 6 Representation of a road model according to cause-and-effect relationships



Forrás: Saját szerkesztés saját felmérés alapján

Továbbá a 2. táblázat mutatja be az előre felállított hipotéziseinket, módszertanokat, p-értékeket és az eredményeket.

2. táblázat: Hipotézisek a kvantitatív kutatásban
Table 2 Hypotheses in quantitative research

Hipotézisek	Módszertan	P-érték	Eredmény
H1: A 30 év feletti korosztály nagyobb valószínűséggel jobban kedveli a klasszikus (túró rudi) termékeket, mint a 30 év alatti korosztály.	F-próba	0,008	Elfogadva
H2: A natúr Pöttyös túró rudi a legkedveltebb termék a palettából.	Párosított mintás T-próba	0,000	Elfogadva
H3/a: Nagyobb befolyásoló döntési tényező az ár a vásárlásnál azon fogyasztóknál, akik havi 1-2x vagy annál kevesebbszer fogyasztanak Pöttyös terméket, mint azoknál, akik ennél többször.	F- próba	0,081	Elutasítva
H3/b: Az árérzékenyebb fogyasztók havi átlagban kevesebbet költenek Pöttyös termékekre.	F-próba	0,001	Elfogadva
H4: A rendszeres Pöttyös terméket fogyasztóknak döntésükben fontosabb tényező a márka, mint a ritkán fogyasztóknak.	F-próba	0,042	Elfogadva
H5: A Pöttyös logója és csomagolása jobban ismert, mint a szlogenje.	Keresztábra, Chi-négyzet teszt	0,303	Elutasítva

Forrás: Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A statisztikai módszertanok alapján (F-próba; Párosított mintás T-próba; Chi-négyzet teszt) elfogadott/elutasított hipotézisek alapján elmondható, hogy a rendszeres fogyasztók körében fontosabb tényező a márka, mint a ritka fogyasztóknál. Tehát ebből arra lehet következtetni, hogy a gyakori fogyasztók inkább megvásárolják a „drágább, de jobb minőségű” termékeket, míg a ritkán fogyasztókat valószínűleg jobban befolyásolja vásárlási döntéseik során az ár, mint a márka.

3. KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATTÉTEL A JÖVŐBELI ALKALMAZÁSRA VONATKOZÓAN

Tanulmányunk és kvantitatív kutatásunk fő célja a hazai fogyasztók Pöttyös márkával kapcsolatos véleményének, az Ajzen-modellbe való helyezése és ezen modell szerinti tesztelése volt – vizsgálva azt, hogy a Pöttyös márka tekinthető-e szeretetmárkának.

A feldolgozott szakirodalmak és az empirikus felmérés alapján elmondható, hogy kiemelten fontos a szeretetmárkákkal foglalkozni mind a vállalatoknak, mind a marketing szakemberek. Továbbá a vállalatoknak figyelnie kell a fogyasztó–márka közötti kapcsolatra, hiszen az érzelmek kialakulása és a márkaszeretet pozitívan befolyásolja a márka iránti elköteleződést és a vásárlások számát is.

Az Ajzen-modell (7. ábra) alkalmazásával ok-okozati kapcsolatot lehet felfedezni a marketingkommunikációs eszközök és ajánlások között, illetve az ajánlások és márka-

hűség között. Ebből kifolyólag közvetett kapcsolat van a marketingkommunikációs eszközök és a márkahűség között. Azaz a reklámok és a hallott, látott tartalmak ösztönzik az embereket a szájreklámra, a word-of-mouth (WOM) használatára és a márka vagy termék ajánlására, míg az ajánlások mennyisége növeli a márkahűséget.

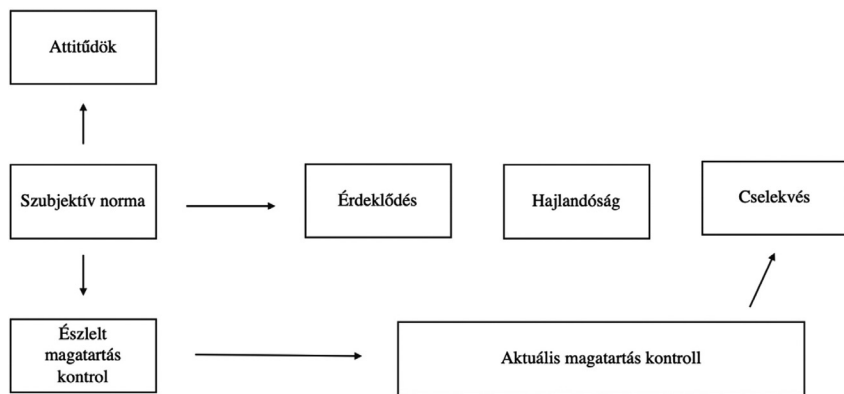
A szakirodalom és kutatásunk legfontosabb következtetése, hogy a szeretetmárkák esetében a vásárlói döntések kis mértékben eltérnek a várt viselkedéstől, melyet az Ajzen-moddell leír. Az eltérés abban áll, hogy egyrészt szétválik a termék iránti érdeklődés és a vásárlási hajlandóság. Ám ami ennél is fontosabb, az az, hogy az érdeklődésből nem következik a hajlandóság, a hajlandóság pedig nem indukál cselekvést, hanem közvetlenül az aktuális magatartási kontroll gerjeszti a cselekvést, amit az észlelt magatartási kontroll indikál. Ilyen módon szétválik az attitűdük és a szubjektív normák generálta érdeklődés és a magatartási kontrollon (észlelt és aktuális) keresztül jelentkező cselekvés.

Az Ajzen-moddell alátámasztása érdekében netnográfát végeztünk a közösségi média felületeken, ahol az volt a meglátásunk, hogy relatív sok követő elkötelezett (a Pöttyös márkához kapcsolódó FB, Instagram és TikTok oldalak alapján) a márka mellett. A Pöttyös termékekre úgy tekintenek az emberek, hogy az mindig ott lesz nekik és generációkon átível.

A mintán belüli megoszlások nem voltak egyensúlyban (pl.: korosztálybeli, nemi megoszlások), így az eredmények általánosíthatósága korlátozott, azonban a jövőben szeretnénk jobb demográfiai illeszkedésű kvantitatív kutatást végezni, nagyobb hangsúlyt fektetve a minta demográfiai megoszlására.

7. ábra: Fogyasztói magatartás Ajzen modellje

Figure 7 Ajzen's model of consumer behavior



Forrás: Ajzen, 1991

A kutatás folytatásának egy lehetséges iránya, más feltételezett magyar szeretetmárka vizsgálatba történő bevonása mind fogyasztói mind vállalati oldalról, hiszen érdekes kérdés lehet a jövőre tekintve, hogy „csak egy magyar szeretetmárka van, vagy több is jelen van a hazai piacon?” vagy hogy „van-e másik olyan márka, aminek

a brandingelt termékeiért képesek lennék egy évet várni és gyűjteni?”. Amennyiben van másik szeretetmárka a magyar piacon, akkor érdemes lenne összehasonlítani a két márkát marketingstratégia szempontjából, például milyen trendek mellett állnak ki, milyen célcsoportot céloznak meg, milyen terméket/szolgáltatást nyújtanak, milyen marketingkommunikációt alkalmaznak stb. Amennyiben pedig nincs másik szeretetmárka a magyar piacon, akkor azt lehetne megnézni, hogy miért nincs egy másik ilyen erős márka, milyen marketingstratégiával lehetne elérni a fogyasztó és márka között az érzelmi kötődést?

Ehhez akár más területeket is meg lehetne vizsgálni, mint például a FJND (fruit juice nectar drink) piacot, ahol jelen vannak a Sió, Hohes C, Heyho, Rauch stb. márkák. Vajon ezek közül melyik a legismertebb és legkedveltebb márka, melyiknek van a legnagyobb piaci részesedése, hogyan alakul a piac felosztása és potenciálisan melyik márka lehetne vagy melyik márka már most szeretetmárka ezek közül? Ezen felül pedig fontos lenne visszautalva Giovanis és Athanasopoulou (2018) tanulmányára nemcsak a high-tech és FMCG szeretetmárkákat, hanem más típusú termékeket, mint például autómárkákat vagy hedonikus termékeket (pl. kozmetikumokat) is megvizsgálni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aaker, J. L. (1997) Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 3, pp. 347–357. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Aggarwal, P. (2004) The Effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behaviour. *Journal of Consumer Research*, 31, 6, pp. 87–101. doi: 10.1086/383426
- Ahuvia, A. C. (2005) Beyond the extended self: loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32, 1, pp. 171–184. <https://doi.org/10.1086/429607>
- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 2, pp. 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2006) *Constructing a theory of Planned Behaviour Questionnaire*. Research Gate.
- Albert, N.–Merunka, D.–Valette-Florence, P. (2013) Brand passion: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 7, pp. 904–909. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.009>
- Bauer A.–Berács J. (2016) *Márkamenedzsment*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Batra, R.–Ahuvia, A.–Bagozzi, P. R. (2012) Brand love. *Journal of Marketing Research*, 76, 2, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Carroll, B.–Ahuvia, A. (2006) Some Antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17, 2, pp. 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Fournier, S. (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 4, pp. 343–373. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Giovanis, A.–Athanasopoulou, P. (2018) Understanding lovemark brands - Dimensions and effect on Brand loyalty in high-technology products. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22, pp. 273–295. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2018-0035>
- Healey, M. (2009) *Mi az a branding?* Scolar Kiadó, Budapest.
- Javed, N.–Khalil, S. H.–Ishaque, A.–Sultan, F. (2024) From Green Lovemarks to Brand Loyalty: Examining the Underlining Role of Customer Engagement Behaviour and Altruism. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1, AoP. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01848-6>

- Kelemen, Z. (2012) Lovemarks or passion brands may create barriers to private labels in the digital age. *Regional and Business Studies*, 4, 1–2, pp. 1–12.
- Kotler P.–Keller K. L. (2006) *Marketingmenedzsment*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Levine, M. P.–Levine, D. M. (2022) A Coke by any other name: What New Coke can teach about having trust, losing trust, and gaining it back again. In: Levine, M. P. (Eds.): *The Psychology of Trust*. IntechOpen. pp. 1–14. <https://doi.org/10.5772/interchopen.108982>
- Levy, S. J. (1959) Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37, 4, pp. 117–124.
- Lincoln, K.–Thomassen, L. (2008) *Private label: Turning the Retail Brand Threat into Your Biggest Opportunity*. Kogan Page Publishers, London.
- MARKETINGINFO (2013) *A Pöttyös a legkedveltebb márka Magyarországon*. Letöltés helye: <https://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=29745> Letöltve: 2024. 06. 26.
- Oliver, R. L. (1999) Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 4 (Special Issue), pp. 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Praveenraj, D. D. W.–Pandey, M.–Victor, M.–Chellam, A.–Nagarathinam, A. (2023) “Implications of Lovemark Theory: A Study on Discreet Brands”. *Migration Letters*, 20, 3, pp. 477–491. <https://doi.org/10.47059/ml.v20i3.2932>
- Prónay Sz. (2011) Fiatalok fogyasztásának vizsgálata: szegmentációs. *Marketing és menedzsment*, 45, 1, pp. 26–37.
- Roberts, K. (2004) *Lovemarks – Jövő a márkák után*. Magyar Könyvklub, Budapest.
- Shuv-Ami, A. (2012) Brand commitment: A new four-dimensional (4 Es) conceptualisation and scale. *Journal of Consumer Behaviour*, 11, 3, pp. 281–305. <https://doi.org/10.1362/147539212X13469450373155>
- Shuv-Ami, A. (2016) A new market brand equity model (MBE). *EuroMed Journal of Business*, 11, 3, pp. 322–346. <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2015-0025>
- Svéhlik Cs. (2007) *Marketing a 21. században: Kihívások, trendek, szemléletváltás*. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór.
- Tamasits D.–Prónay Sz. (2018) A fogyasztó és a márka közötti viszony új dimenziói. *Vezetéstudomány*, 49, 3, 11–18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.02>
- Törőcsik M. (2000) *Empatikus marketing*. Bagolyvár könyvkiadó, Budapest.
- Törőcsik M. (2009) *Vásárlói magatartás*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Whang, Y.–Allen, J.–Sahoury, N.–Zhang, H. (2004) Falling in love with the product: the structure of romantic consumer-product relationship. *Advances in Consumer Research*, 21, 1, pp. 320–327.

Területi tényezők az egészségyenlőtlenségben

Territorial factors in health inequality



Absztrakt

Az egészségyenlőtlenség morálisan elfogadhatatlan, gazdaságilag pedig káros. Különböző társadalmi csoportok között figyelhető meg, és számos tényező befolyásolja. Ugyanakkor a térbeliség, a területi tényezők, illetve a területi sajátosságok szintén meghatározó faktorai az egészségyenlőtlenség fennállásának. Ebből kifolyólag a területi politikának is szerepe van az egészségügyi differenciák mérséklésében, éppen annak okán, hogy területi tényezők is okozzák a különböző helyen élők egészségi állapota között megfigyelhető különbségeket. A tanulmány célja az, hogy e tényezőket feltárja, és javaslatokat fogalmazzon meg az egészségügyet célzó támogatáspolitikára a térbeliséget magában hordozó összefüggések relációjában. E célok elérése érdekében került feldolgozásra a témában fellelhető szakirodalom, amelynek során az egészségyenlőtlenség fogalmi lényege került megvilágításra, illetve az egészséget befolyásoló tényezőket rendszerező egészségmodellek bemutatása, valamint a tényezők köréből a területi aspektussal jellemezhető indikátorok számbavétele történt meg. A kutatás módszere az eddigi ismeretek szintetizálása, a térbeliség szerepének a kiemelésével a vizsgált témában. A szakirodalom feldolgozása során világossá vált, hogy az egészségyenlőtlenséget rendkívül sok tényező befolyásolja, tehát a jelenség multikauszális probléma. Végül következtetés pedig az, hogy e komplex tényezőrendszer figyelembevételével az egyes szakpolitikák beavatkozási lehetőségeit szükséges feltárni, amellyel mintegy mozaikszerű fejlesztések történhetnek meg. A tanulmány a szakpolitikák közül a területi politikát emeli ki.

Kulcsszavak: egészségyenlőtlenség, területi tényezők, regionális politika

Abstract

Health inequality is morally unacceptable and economically harmful. It can be observed among different social groups and is influenced by many factors. At the same time, spatiality, territorial factors, and territorial characteristics are also determining factors for the existence of health inequality. As a result, regional policy also has a role in mitigating health differences, precisely because regional factors also cause the differences that can be observed between the health status of people living in different places. The purpose of this study is to explore these factors and to formulate proposals for the support policy aimed at health care in relation to spatiality. In order to achieve these goals, the literature was processed, which are available on the topic, during which the conceptual essence of health inequality was highlighted, as well as the health models that systematize the factors influencing health also are in this study, and the indicators characterized by the territorial aspect from the range of factors were counted. The method was to synthesize the existing knowledge with emphasis on the role of spatiality in the examined topic. During the processing of the literature, it became clear that health inequality is influenced by an extremely large number of factors, so the phenomenon is a multicausal problem. Finally, the main conclusion is that, taking into account this complex system of factors, it is necessary to

explore the intervention possibilities of individual policies, with which mosaic-like developments can take place. The study highlights the regional policy among the policies.

Keywords: health inequality, territorial factors, regional politics

JEL kód: R10, I14, I18

BEVEZETÉS

Tanulmányunkban górcső alá kívánjuk venni azt a jelenséget, miszerint a társadalom tagjainak egészségi állapota között olyan különbségek figyelhetők meg, amelyek nem természetszerűleg, hanem társadalmilag meghatározottak. Az egészségi állapot egyenlőtlenségei, mint közvetlen megfigyelési tartomány, az egészségügyi egyenlőtlenség pedig mind okozati tényező kerül a figyelmünk középpontjába. A kutatási célunk pedig az ún. egészségegyenlőtlenség mérséklési lehetőségeinek feltárása.

A társadalmi csoportok egészségi állapota között megfigyelhető különbségek következménye az ún. *egészségegyenlőtlenség*. Az egészségben jelentkező különbségeket bár számos tényező befolyásolja, ugyanakkor ezek soraiban fellelhetők területi tényezők is, vagyis a térbeliség, illetve a területi sajátosságok szintén azonosítható faktorként játszanak szerepet az egészségegyenlőtlenség morálisan elfogadhatatlan, gazdasági szempontból pedig káros fennállásában. A területi tényezők között elsődlegesen a földrajzi térségek közötti különbségek, valamint a településhierarchia különböző szintjeinek funkcióellátottság szerinti eltérései emelhetők ki, amelyek befolyásoló tényezőként játszanak szerepet az egészségegyenlőtlenség kialakulásában (Uzzoli-Pál, 2019). Ahogyan a területfejlesztési politikák kiemelt feladata a területi egyenlőtlenségek csökkentése, ugyanúgy figyelmet kell fordítani az egészséggel kapcsolatos egyenlőtlenségek mérséklésére is. Mind a területi egyenlőtlenségek, mind pedig az egészségegyenlőtlenség magában hordozzák ugyanis az *esélykülönbségek* megjelenését. Problémát jelent ugyanakkor, hogy – mint a területi különbségek esetén is –, az egészségegyenlőtlenség közvetlenül nehezen mérhető, inkább minőségi, mint mennyiségi jellemzők alkotják (Nemes Nagy, 1990).

Kvantitatív mutatók ugyanakkor rendelkezésre állnak, vagyis számos olyan számszerűsíthető adat érhető el különböző adatbázisokban, amelyekkel jellemezhető egy-egy ország vagy kisebb terület egység egészségügyi helyzete, valamint rendre készítenek olyan egészségügyi elemzéseket, amelyek nemzetközi összehasonlításokra adnak lehetőséget egészségügyi szempontból. Az indikátorok között ugyanakkor érdemes kiemelni azokat, amelyek a térbeliséghez köthetők, ugyanis – mint ahogyan Uzzoli Annamária és Pál Viktor is megfogalmazta 2019-es tanulmányukban (Uzzoli-Pál, 2019) – a térbeliség befolyásoló tényező az egészségegyenlőtlenség esetében, és ennek okán a területi beavatkozások bár közvetett módon, de mérsékelhetik az egészségi állapotban fennálló különbségeket térségenként.

Ebben az elméleti tanulmányban arra teszünk kísérletet, hogy számba vegyük azokat az összefüggéseket, kategóriákat és mutatókat, amelyekkel jellemezhető, kimutatható a társadalmi csoportok között fennálló egészségegyenlőtlenség, és kiemeljük

azokat a területi tényezőket, amelyek a regionális politika számára beavatkozási céltreületnek vehetők. A regionális politika céljai között említhetjük meg a területi kohéziót, amelynek lényege – a tanulmány tárgya szempontjából nézve is releváns módon – az ágazati fejlesztésben a területi szempontok, illetve a támogatáspolitikában a földrajzi hátrányos adottságok egyenrangú figyelembevétele, valamint a területi fejlettségi egyenlőtlenségek csökkentése (Illés, 2009; Rechnitzer, 2013). Tekintve, hogy tanulmányunk elméleti vizsgálat, módszerként a témában fellelhető szakirodalom szintetizálást végeztük el úgy, hogy az általunk meghatározott fő szempontok érvényesüljenek, vagyis a térbeliség, területi szempontok adják a fő irányvonalát a kiemelt összefüggések tárgyalásának.

Továbbá szükségesnek véljük a regionális különbségek számszerűsítését az egészségegyenlőtlenség szempontjából. A távlati cél pedig az, hogy megalkossunk egy olyan kompozit indexet, amely összevonja és súlyozza azokat az indikátorokat, amelyek kifejezik az egészségegyenlőtlenség különböző aspektusait régióként. Egy ilyen összevont index alkalmas lehet az Európai Unió régióinak összehasonlítására az egészség terén. Végső célként pedig kidolgozható egy olyan támogatáspolitikai, amely az Európai Unió átlagértékéhez viszonyítva célzott (egészségügyi helyzet javítása adott régióban) támogatásokat nyújt a hátrányban lévő régiók számára, annak érdekében, hogy beruházásokat hajtsanak végre az egészségegyenlőtlenség mérséklése érdekében azért, hogy senki ne szenvedjen az életesélyei szempontjából hátrányt csak azért, amiért adott helyen él.

Bízunk abban, hogy tanulmányunk ösztönzőleg hat az egészségegyenlőtlenség témájáról folytatott diskurzusokra, és további kutatásokat indukál a fentiekben megfogalmazott célok elérése érdekében.

1. EGÉSZSÉGEGYENLŐTLENSÉG

Az egészségegyenlőtlenség egyszerre morális, és egyszerre racionális kérdés. A racionális érveket számos kutatás alátámasztja, ugyanis tanulmányok sora elemzi a népesség egészségi állapotának a makroszintű társadalmi és gazdasági folyamatokra gyakorolt hatását. Ezek a vizsgálatok többféle megközelítést alkalmaznak. Vannak olyan kutatások (Barro–Sala-i-Martin, 1995; Lorentzen et al., 2008; Acemoglu–Johnson, 2007), amelyek a gazdasági teljesítmény és a várható élettartam közötti összefüggéseket vizsgálják. Más felmérések (Csire–Németh, 2007a; 2007b; Nordhaus, 2002) szocioökonómiai indikátorokat vesznek górcső alá. Az ún. *egészségváltozók* jelennek meg e vizsgálatok kereszt-tüzében. A leginkább közismert – legalapvetőbb – ilyen változó a születéskor várható élettartam, amelyet gyakran használnak országok összehasonlítására, rangsorok felállítására. Ugyanitt említhetjük meg az *egészségben eltöltött évek számát*, vagy éppen a *halálozási arányszámot*, mint gyakran használatos mutatókat egy-egy ország vagy kisebb terület egység egészségi helyzetének értékelésekor (Egri, 2017a).

E változók tekintetében azonban jelentős eltérések figyelhetők meg az egyes vizsgált társadalmi csoportok vagy terület egységek között. Gondolhatunk itt a már említett várható élettartamra, amely esetén az országok között jelentős különbségek mutatkoznak. Továbbá az egyes országokon belül is súlyos differenciákra figyelhetünk fel

térsegenként, régióként, vagy éppen települési szintű relációban is (főként a településhierarchia szerint). E differenciák számos társadalmi és gazdasági szférára kihatással vannak. Éppen emiatt nem meglepő, hogy tudományágak sora foglalkozik e különbségek okainak vizsgálatával, amelynek következtében az egészségegyenlőtlenség definíciója, értelmezése is sokféleképpen alakult. Az angol terminológiában találkozhatunk *health variation*, *health disparity*, *health diversity* elnevezésekkel. A kifejezések azt foglalják magukban, hogy a különböző társadalmi csoportok egészségi állapota között megfigyelhetünk bizonyos mértékű eltéréseket (Starfield, 2001). Az Amerikai Egyesült Államokban viszont a *health inequalities* kifejezés gyakori használata is jellemző, amely azonban annyiban tér el az előző szókapcsolatoktól, hogy olyan különbségekre utal az egészség terén, amelyek nem feltétlenül igazságtalanok, mint például az idősebbek nagyobb valószínűségű elhalálása a fiatalokkal szemben. A nagy nemzetközi szervezetek is meghatározták az egészségegyenlőtlenség fogalmát. Kiemelendő elsősorban a WHO (Egészségügyi Világszervezet) által megalkotott fogalom a tárgyalt kérdésben (Whitehead, 1992), miszerint az egészségegyenlőtlenség a különböző társadalmi-gazdasági csoportok egészségi állapota között megfigyelhető szisztematikus különbség, amely társadalmilag jön létre (éppen ezért megváltoztatható), valamint igazságtalan. A fogalomban megjelenő szisztematikus jelleg arra utal, hogy ezek a különbségek nem véletlenszerűek, valamint kiemelendő, hogy nem egyéni szinten fordul csupán elő, hanem nagyobb népességi csoportok körében is, illetve fontos hangsúlyozni, hogy e differenciák elkerülhetők volnának (McCartney et al., 2019).

Nancy Krieger, a Harvard Egyetem híres társadalmi epidemiológusa^[1] még árnyaltabban határozza meg az egészségegyenlőtlenség fogalmát. Definíciója szerint az egészségegyenlőtlenség országon belül és országok között meglévő igazságtalan, elkerülhető és szükségtelen (értve ez alatt azt, hogy nem elkerülhetetlen és nem javíthatatlan) az egészségi állapotra vonatkozó jelenség, amely szisztematikusan megterheli a lakosság azon rétegeit, amelyek a mögöttes társadalmi struktúrák, valamint a politikai, gazdasági és jogi intézmények miatt sérülékenyebbek (Krieger, 2011). Más kutatók az egyének és csoportok egészségügyi eredményeiben mutatkozó különbségeket, variációkat és egyenlőtlenségeket értenek egészségegyenlőtlenség alatt (pl.: Kawachi et al., 2002). Braveman és szerzőtársai (2017) az egészségegyenlőtlenség kvázi fogalmi ellentétének meghatározásával éppen ellentétes oldalról közelítették meg a kérdést, amikor az *egészségügyi méltányosság* definícióját határozták meg. Konceptiójuk szerint az egészségügyi méltányosság szerint mindenkit megillet az a tisztesség és igazságos lehetőség, hogy a lehető legegészségesebben éljen. Ez megköveteli az egészséget negatívan befolyásoló tényezők, mint a szegénység, a diszkrimináció és ezek következményeinek felszámolását, beleértve a tehetetlenség, a tisztességes fize-

[1] A társadalmi epidemiológusok célja, hogy azonosítsák azokat a társadalmi jellemzőket, amelyek hatással vannak a megbetegedések eloszlási mintázataira és az egészségre a társadalomban, valamint, hogy megértsék az ezek mögött húzódó mechanizmusokat. A társadalmi epidemiológia néhány kiemelt fogalma és vizsgálati területeik a társadalmi egyenlőtlenségek, társadalmi kapcsolatok, társadalmi tőke, illetve a munkahelyi stressz (von dem Knesebeck, 2015).

tést kínáló munkahelyekhez való hozzáférés, a minőségi oktatás és lakhatás, valamint a biztonságos környezet és egészségügyi ellátás hiányát. A kutatók fogalma magában foglalja továbbá, hogy csökkenteni, végső soron pedig megszüntetni szükséges az egészségben és annak meghatározó tényezőiben fennálló egyenlőtlenségeket, amelyek hátrányosan érintik a kirekesztett, valamint a társadalom peremén helyet foglaló csoportokat.

A következőkben felsorolt kutatók egészség egyenlőtlenséggel kapcsolatos fogalmi értelmezésében is találunk utalást a hátrányos helyzetű rétegekre, akik esetében a kérdés súlyosabb hátrányokkal jelentkezik. Wilkinson szerint (1996) az egészségeltérések gyökereit a társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségekben kell keresnünk, amelyek rosszabb életkörülményeket, valamint kedvezőtlenebb munkakörülményeket jelentenek. A hátrányos helyzetű rétegek esetén e körülmények szignifikánsan nagyobb kockázatot hordoznak magukban olyan aspektusok mentén, mint a jövedelem, szociokultúra, szocializáció, valamint viselkedésminták. Marmot (2015) is a társadalmi-gazdasági helyzet különbözőségeit teszi elsődlegesen felelőssé az egészség egyenlőtlenség fennállásában. E társadalmi-gazdasági helyzet különbségei aztán növelik vagy csökkentik (aszerint, hogy előnyösebb vagy hátrányosabb helyzet áll-e fent) az egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés lehetőségét a különböző társadalmi csoportok számára (Donabedian, 1988).

2. AZ EGÉSZSÉGEYENLŐTLENSÉGGEL FOGLALKOZÓ KUTATÁSOK

A fentiekben bemutatott fogalmakban megjelenik az, hogy az egészség egyenlőtlenség elkerülhető. A kutatók pedig törekednek is a szakpolitika számára közvetíteni azt az üzenetet, hogy ezen a téren beavatkozásokra van szükség. A kutatások ennek relációjában is igyekeznek feltárni az egészség és más társadalmi-gazdasági szférák közötti összefüggéseket.

Már az 1970-es évek végén belefogtak olyan kutatásokba, amelyek az egészségben jelentkező egyenlőtlenségeket vizsgálta, amelynek nyomán 1980-ban meg is született az ún. *Black report* (Black et al., 1980), amely nagy visszhangot váltott ki a tudományos és politikai életben, és amelyet mind Nagy-Britanniában, mind más országokban nagy érdeklődés övezett, mind amellet, hogy a kutatás eredményeit a kormányzat nem fogadta túl nagy lelkesedéssel. A Londonban publikált kutatási eredmények ugyanis a következő tényekre világítottak rá (Smith et al., 1990):

- rendkívül széles különbségek tapasztalhatók a halandóság tekintetében az egyes társadalmi osztályok között;
- a társadalmi-gazdasági helyzet kiszélesíti a halandóságban tapasztalható egyenlőtlenségeket;
- az egészség egyenlőtlenség fennállásának ténye minden olyan országban nyilvánvalóvá válik, ahol erre vonatkozóan már gyűjtenek adatokat;
- az egészség szempontjából társadalmi osztálybeli különbségek mutatkoznak;

- a jövedelemelosztás tendenciái további szélesedését jelzik előre az egészségyenlőtlenségek;
- a különböző társadalmi intézkedések nem foglalkoznak a halandóságban mutató különbségekkel.

A Black reportot követően számos tanulmány látott napvilágot a témában, amelyek lehetővé tették a halálozási különbségek nemzetközi összehasonlítását (Smith et al., 1990).

Ennek folyományaként az elmúlt néhány évtizedben több európai országban a felső és alsó társadalmi-gazdasági csoportok közötti halálozási arányok relatív különbségének növekedéséről számoltak be. Mackenbach több olyan kutatást is vezetett (Mackenbach et al., 2003; Mackenbach, 2012), amelyek a vizsgált egyenlőtlenség relatív növekedéséről számoltak be, valamint más szerzők tanulmányai is a halálozási különbségek szélesedéséről adtak számot már az 1970-es, illetve az 1980-as években. Azokban az országokban, ahol erre vonatkozóan volt adat, rendre kimutatták a hátrányosabb társadalmi-gazdasági helyzetűek magasabb halálozási arányát, kiemelve azt az érdekességet, hogy nem volt releváns, hogy a társadalmi-gazdasági pozíciót az iskolai végzettség, a foglalkozás alapú osztály vagy éppen a jövedelmi szint fejezte-e ki (Mackenbach et al., 2003).

A vizsgálatok szélesebb földrajzi dimenzióban is zajlottak. Ugyancsak Mackenbach és szerzőtársai (2003) említhető meg e tekintetben, akik a kétezres évek elején országok közötti összehasonlításként hat nyugat-európai országot vizsgáltak. A kutatás során Finnország, Svédország, Norvégia, Dánia, Egyesült Királyság és Olaszország került fókuszba. A társadalmi-gazdasági státuszt az iskolázottság és a foglalkozási osztály szerint értelmezték. Ez alapján különítették el két társadalmi-gazdasági csoportot, az alacsony és a magas szintbe sorolható csoportokat. A fő indikátor pedig a halandóság volt. A vizsgálatok alapján kiderült, hogy a teljes halálozás relatív egyenlőtlenségei mindegyik országban nőttek. A szív- és érrendszeri betegségek okozta halálozás ugyanakkor a felsőbb társadalmi-gazdasági csoportban kisebb arányban volt tetten érhető a legtöbb vizsgált országban, mint az alacsonyabb státuszú rétegnél, kivéve Olaszországot, ahol az arány fele-fele volt az alsó és a felső társadalmi rétegek között. A kutatók vizsgálataikkal azt igazolták, hogy a társadalmi-gazdasági pozíció meghatározó tényező az egészségyenlőtlenség tekintetében.

Magyarországon is folytak egészségyenlőtlenségi vizsgálatok. Hazai kutatók vizsgálták többek között az egészségpolitika területi kiegyenlítődsére vonatkozó irányait az egészség vonatkozásában. Ennek keretében feltárták a területi szempontokat is az egészségügyet érintő koncepciókban és intézkedésekben. Megállapították, hogy e szempontok főként az 1990-es évektől jelentek meg a tervezési dokumentumokban hazánkban. A szakpolitikai törekvések olyan célterületekre irányultak, mint az egészségügyi ellátórendszer új struktúrájának kialakítása, valamint a progresszivitás megvalósítása. A 2000-es évektől aztán az életminőség javítása, az egészségmegtartás és egészségkultúra, a különböző szemléletformáló életmódprogramok támogatása, a szenvedélybetegségek visszaszorítása, helyi egészségterv készítésének előmozdítása, egyenlő hozzáférés, valamint az egészségügyben szükséges hatékonyságnövelés került

fókuszba. 2010 után pedig az egészségügyi feladatok térségi megszervezése vált prioritássá (Uzzoli-Pál, 2019). Mások az egészségügy strukturális egyenlőtlenségeivel foglalkoztak, feltárva azokat a tendenciákat, amelyek jellemezték a magyar egészségügy strukturális egyensúlytalanságait egészen az 1960-as évektől kezdődően vizsgálva. Már az akkori időkben is jelentősen gyengébbnek minősült a magyar lakosság egészségi állapota a fejlett országok lakosaihoz képest. A férfiak várható élettartama stagnált, a '70-es években pedig még csökkenésnek is indult. Megállapították továbbá, hogy hazánkban az egészségi állapot romlásához, illetve az egyenlőtlenségekhez területi és társadalmi aspektusok egyaránt hozzájárultak. Fontos kiemelni, hogy a halálozások tekintetében a társadalmi rétegek között kiugróan nagy különbségek voltak még a '90-es években is. A területi különbségek pedig megyei szinten is megmutatkoztak a vizsgált kontextusban. Kimutatták ugyanis, hogy a magasabb társadalmi-gazdasági fejlettségű megyékben kedvezőbb egészségi állapot volt jellemző, míg az elmaradottabb megyékben ennek az ellenkezője. A hátrányosabb helyzetű térségekben az egészségügyi erőforrások szűkösebben álltak rendelkezésre, amely magyarázattal szolgál az egyenlőtlenségre. Az erőforrások területi eloszlásának egyensúlytalansága mellett az ellátáshoz való hozzáférésben és annak igénybevételében is eltéréseket azonosítottak a kutatók. Az egyenlőtlenség abban is megnyilvánult, hogy az alapellátás, valamint a szociális ellátás fejlesztése alulmaradt a kórházak fejlesztésével szemben. Különbségeket regisztráltak a falusi és a városi körzeti orvosi ellátás tárgyi és szervezeti feltételeiben is. Miközben a falusi ellátás kedvezőtlenebb feltételek mellett zajlott, a körzeti orvosra jutó betegforgalom is sokszorosa volt a falvak esetében a városokhoz képest (Orosz, 1989).

Hazai kutatók az egészségyenlőtlenség mélyebb összefüggéseit tárták fel, amikor számba vettek olyan tényezőket, amelyek meghatározzák a különböző társadalmi csoportok egészségi állapota között meglévő eltéréseket. Az esélyegyenlőség már ott csorbul, hogy az egyes társadalmi rétegek, valamint a különböző helyen élők az egészségügyi ellátáshoz nem azonos módon férhetnek hozzá. Ez a tény további ok-okozati összefüggésekre vezethető vissza. Többek között az egészségügyi kapacitások, illetve egészségügyi szolgáltatások sem mennyiségben, sem pedig minőségben nem állnak ugyanúgy rendelkezésre minden lakos számára. Ebből az következik, hogy időbeli és fizikai távolságok jelennek meg, még hozzá eltérő mértékben az egészségügyi szolgáltatást igénybe venni kényszerülők számára. Mások az ellátás körülményei is térségenként, illetve a településhierarchia szerint, vagyis a szolgáltatások minősége között különbségek azonosíthatók. Attitűd szerinti, és az egyes társadalmi rétegek különböző aspektusaiban fennálló eltérésekben keresendő az az okozati összefüggés, amikor az egészségi állapotban mutatókozó különbségeket az orvoshoz való fordulás, az egészségügyi szolgáltatás igénybevételére való hajlandóság során mutatkozik eltérés (Uzzoli et al., 2019). Ekképpen az egészségügyi ellátáshoz való hozzáférésben azonosíthatjuk elsősorban az egészségyenlőtlenség okozati összefüggéseit. Ezzel kapcsolatban zajlottak kutatások nemzetközi léptékben is, amikor országokat hasonlítottak össze az egészségügyi ellátáshoz való hozzáférés relációjában, illetve előfordultak egymás mellett lévő térségek, régiók összehasonlítását célzó vizsgálatok is (Brezzi-Luongo, 2016; Shah et al., 2016).

A fentiekkel összefüggésben Uzzoli és szerzőtársai (2019) kiemelik a regionális tudományban is fontos definíciót, még hozzá a *távolság* fogalmát, a vizsgálati mezsgyét mintegy szűkítve, mélyebb fúrást végezve az egészségyenlőtlenség háttérfolyamatainak, okozati, meghatározó tényezőinek feltárásában. A távolság a térbeliség relációjában értelmezhető fogalom, és területi tényezőként vehetjük a vizsgált kontextusban. A távolság itt az egészségügyi szolgáltatások elérhetőségének relációjában jelenik meg, tehát alapvetően szerepet játszik abban, hogy milyen kilátásokkal nézhetnek szembe a különböző társadalmi csoportok az egészségük tekintetében. A hazai kutatók ezzel kapcsolatosan ismertették azokat a külföldi vizsgálatokat is, amelyek a hozzáférés földrajzi kérdésével, vagyis az egészségügyi ellátás és az egyének lakóhelye közötti távolság által generált hatásokkal foglalkoztak. Az egyik ilyen hatás, következmény, hogy a lakóhely és az ellátó hely közötti távolság fordítottan arányos az orvos-beteg kontaktusok számával. Minél nagyobb ugyanis a távolság a két hely között, annál kevesebbszer veszik igénybe az egészségügyi szolgáltatást. Ha a távolság kisebb, nő az igénybevétel gyakorisága (Cromley–McLafferty, 2011). Ugyanígy a kórházaktól való távolság és a különböző betegségek okozta halálozások – például szívinfarktus – között is fennáll kimutatható kapcsolat (Buchmueller et al., 2006). Hazánkban is folytak az egészségügyi ellátó helyektől való távolságra, azok elérhetőségére vonatkozó kutatások, főként a 2000-es évektől, amelyek keretében a hozzáférés akadályait igyekeztek feltárni (pl.: Uzzoli et al., 2019).

További kutatások pedig más változókat helyeztek fókuszba az egészségyenlőtlenséggel összefüggésben, többek között a *válságok* egészségre gyakorolt hatását (Szilágyi–Uzzoli, 2013). A válságok okozta bizonytalanság, munkanélküliség, anyagi problémák, kilátástalanság ugyanis kedvezőtlen befolyással bír az egészségi állapotra. Így a válságok szintén azonosítható faktorként jelennek meg a tárgyalt kontextusban. A hazai szakirodalomban találkozhatunk kistérségi szinten elvégzett kutatással, amely a válságok miatt bekövetkező egészségromlást helyezték górcső alá. Vizsgálták, hogy melyek azok a térségek, amelyek a munkanélküliség szempontjából legkritikusabb években – 1990-es évek korai időszaka, a 2008-ban kirobbant pénzügyi világgazdasági válság utáni néhány év – az egészség szempontjából leszakadó térségeknek voltak tekinthetők. E válságok idején amellet, hogy magas volt a munkanélküliségi ráta, az egészségmutatók is kedvezőtlenül alakultak, és területileg kimutatható volt e mutatók értékeinek jelentős differenciája. A világgazdasági válságot követő időszakban pedig még élesebben elkülönültek az egészségmutatók szempontjából a vizsgált területegységek. Továbbá a kutatók azt is megállapították, hogy hazánk nyugati és keleti országrésze között éles határvonal van, a vizsgált, egészségügyi mutatókat alapján. A nyugati kistérségek kedvezőbb, a keleti országrész kistérségei pedig kedvezőtlenebb képet mutattak a vizsgált indikátorok alapján. Fontos megállapítása volt a kutatóknak végül az, hogy a kiinduló makrogazdasági feltételek befolyásolják a válságok következményeinek súlyosságát, amely az egészségyi kilátásokra is hatással van (Szilágyi–Uzzoli, 2013).

Az egészségyenlőtlenséggel foglalkozó vizsgálatok ugyanakkor tágabb földrajzi kontextusban is folytak, a hazai folyamatok elemzése mellett Kelet-Közép-Európa, valamint az Európai Unió is górcső alá került, mint területi dimenzió a tárgyalt kérdés vonatkozásában (Boncz–Sebestyén, 2006; Cornia–Paniccia, 2000). A kutatók jelentős

mértékű egészségyenlőtlenséget tapasztaltak az európai kontinensen, valamint még figyelemreméltóbb, hogy a nyugati és keleti elhatárolás, megosztottság ebben a kontextusban is megjelenik. Olyannyira, hogy a II. világháború után ún. *egészségügyi vasfüggöny* kialakulását írják le Európában, miszerint a kontinens nyugati és keleti tömbje között éles különbség jelenik meg az egészség terén is (a politikai megosztottság mellett) (Boncz–Sebestyén, 2006). A különbség a két tömb között abban mutatkozott meg, hogy keleten rendkívül magas volt a korai halálozások száma a nyugati tömbhöz képest. Ugyanakkor a gazdasági adatok nem indokolták az egészségi állapotban mutatkozó gyengébb eredményeket. Ez utóbbi összefüggést nevezték el egészségparadoxonnak (Cornia–Paniccia, 2000). Azon túlmenően, hogy a születéskor várható élettartam tekintetében, illetve a halandósági trendekben jelentős differenciák voltak a szocialista országok hátrányára – mortalitási válságról is beszélhetünk a szocializmus időszakában –, a halálokok vonatkozásában is differenciákat látunk a keleti, illetve a nyugati országokat szembeállítva. Nyugaton már voltak ugyanis olyan innovatív orvosi eljárások – kardiovaszkuláris forradalom –, amelyek kedvezően hatottak az ottani egészségügyi helyzetre. A keleti tömb országaiban még a daganatos megbetegedések is jelentősebb arányban fordultak elő a vezető halálokok között (Egri, 2017b).

Európa esetében ma is beszélhetünk egészségbeli eltérésekről, amelyeket az életmód, a táplálkozási szokások, krónikus betegségek, munkakörülmények, urbanizációs hatások – például légszennyezettség –, az egészségügyi infrastruktúra, és még számos más tényező közötti különbségek eredményeznek (WHO, 2013). Ami Kelet-Közép-Európát illeti, vannak szerzők, akik a napjainkban jellemző társadalmi, illetve egészségügyi problémák fennállásáért a szocialista korszakot teszik felelőssé (pl.: Simonyi, 2015).

Az egészségyenlőtlenség kimutatásával a különböző térségekben a fentiek alapján tehát széleskörű kutatások foglalkoztak, amelyek keretében számos indikátor szolgált az egészségügyi helyzetkép jellemzésére. Emellett pedig a differenciák mögött húzódó tényezők, okok feltárására is sor került a kutatók részéről. Mindemellett ugyanakkor az egészségyenlőtlenség hatásainak, következményeinek vizsgálata is részét képezi a téma kutatásának. Tehát az egészségyenlőtlenség fennállásának ténye, bizonyítása, majd az okok, mögöttes tényezők feltárása, végül pedig a társadalmi-gazdasági folyamatokra gyakorolt hatása, vagyis a probléma következményeinek tárgyalása teszi teljessé a téma körbejárását.

A szakirodalomnak az egészségyenlőtlenség következményeivel kapcsolatos egyik megállapítása az, hogy az egészség hatással van a makroszintű gazdasági és társadalmi folyamatokra, ugyanakkor ezzel egyidejűleg a társadalmi-gazdasági fejlettség befolyásolja a társadalom egészségi állapotát, tehát egy oda-vissza ható, kölcsönös összefüggés áll fenn az egészség, illetve a területi-gazdasági fejlettség között (Barro, 2013). Az összefüggést a kutatók sokszor regressziós elemzési eljárással bizonyítják adott területet, országot vagy országrészt, vagy éppen városrészt vizsgálva, számba véve valamely gazdasági mutatót, például az egy főre jutó GDP adatait, valamint egy egészségváltozót, leggyakrabban a várható élettartam mutatók közül választva. Többváltozós elemzésekre is van ugyanakkor példa a kutatások között, amikor is más indikátorokat is bevonnak az eljárásba. A gazdasági mutatókra példaként vehetjük a munkanélküliségi rátát, vagy

éppen a képzettségi adatokat, vagyoni helyzetet, de az egészségváltozók közül is sokat bevonnak a vizsgálatokba, pl. a halálozási arányszámot a már említett várható élettartam mutatók mellett, vagy a potenciális elvesztett életévek aránya is megjelenik inputként az elemzésekben (Egri, 2017a).

Vannak olyan kutatások, amelyek nem a gazdasági fejlettség oldaláról közelítik meg a kérdést, hanem éppen az ellenkezőjéről. Például Egri Zoltán tanulmányában (Egri, 2017a) hivatkozik azokra a magyar kutatásokra, amelyek az egészség és a depriváció, a szegénység kapcsolatát vizsgálták települési szinten, illetve az elkerülhető halálozás szocioökonómiai tényezőkkel való összefüggéseit is feltárták (Juhász et al., 2010; Nagy et al., 2011).

Árnyaltabb összefüggés, amikor az egyén társadalmi státusza és az egészsége között mutatnak ki kapcsolatot. Megállapították ugyanis a témával foglalkozó társadalomtudósok, hogy a társadalmi ranglétrán elfoglalt pozíció szintén befolyásolja az egészségi állapotot, azon belül pedig a krónikus betegségek előfordulását, valamint a halálozást. Minél magasabb társadalmi státuszban van valaki, úgy csökken az említett betegségek kockázata. Azok, akik alacsonyabb szinten helyezkednek el a társadalomban, esetükben az egészségkárosító magatartás valószínűsége is növekszik (Marmot et al., 1991). A beosztás, illetve az életkor hossza között is kapcsolatot azonosítottak a kutatók, aki magasabb beosztásban dolgozott, hosszabb életet élt meg (Chandola et al., 2007).

3. EGÉSZSÉGMODELLEK

Az egészségegyenlőtlenséggel foglalkozó kutatások végül számos eredményre vezettek. Egyrészt a felhalmozott ismeretek, összefüggések a témában elméletekbe és modellekbe integrálódtak. Másrészt a WHO életre hívta a *Commission on Social Determinants of Health* elnevezésű bizottságot 2005-ben, amely a társadalomban fennálló egészségegyenlőtlenség csökkentésére irányuló szakmai anyagot állított össze az egészséget befolyásoló társadalmi tényezőket feltárva és modellbe foglalva. Az általuk kialakított modell számba vette azokat a *tényezőket*, amelyek felelősek az egészségegyenlőtlenség fennállásáért a társadalomban. A tényezők felsorolása mellett elhatárolták továbbá a társadalmi faktorokat, valamint az egyéni változókat. A modell nagy értéke, hogy magában foglalja e tényezők egymásra hatását is, vagyis azokat a kölcsönhatásokat, hatásmechanizmusokat, amelyek az egyes faktorok minőségi és mennyiségi jellemzőiből következnek. A társadalmi – strukturális egészségmeghatározó – tényezők között az alábbiakat határozták meg (Vitrai, 2011):

- társadalmi, gazdasági, politikai környezet, mint
 - kormányzás,
 - gazdaságpolitika,
 - szociálpolitika (foglalkoztatás, lakáspolitikai, termőföldgazdálkodás),
 - közpolitika (oktatás, egészség, szociális védelem),
 - kultúra és társadalmi értékek.

A köztes, vagy más néven egyéni tényezők pedig a következők:

- anyagi helyzet (lakó és munkahelyi feltételek, élelmiszer elérhetőség, stb.),

- magatartás és biológiai tényezők,
- pszichoszociális tényezők.

A modell szerint a társadalmi tényezők kihatással vannak az egyén társadalmi-gazdasági helyzetére. Az egyén részéről e társadalmi státusz pedig annak a függvénye, hogy mely társadalmi csoporthoz tartozik, milyen nemű, milyen etnikumú. A fentiek kívül az iskolázottság, a foglalkoztatás, valamint a jövedelmi szint is meghatározó. A társadalmi-gazdasági helyzet összességében befolyásolja az egyéni tényezőket. Ez utóbbi tényezők következménye, hogy az egyén hogyan kapcsolódik az egészségügyhöz a korábban már tárgyalt hozzáférés vonatkozásában. Az egyének egészségi állapotának minősége a végeredmény, amely össztársadalmi szinten – tehát az egyének összességéként – meghatározzák az egészségegyenlőtlenség mértékét és a társadalmi jóllétet. A hatásmechanizmusok sora ugyanakkor itt még nem áll meg, ugyanis körkörös folyamatról beszélhetünk, mikor is az egészségegyenlőtlenség és a társadalmi jóllét szintje aztán visszahat a korábban már tárgyalt társadalmi egészségmeghatározókra, valamint az egyének társadalmi-gazdasági helyzetére. További két fogalom megjelenik a modellben, a társadalmi kohézió, valamint a társadalmi tőke, amely mintegy áthatja az egész struktúrát. A modell nagy értéke, hogy kifejezi az egészségegyenlőtlenség más társadalmi-gazdasági szférákra, illetve az egész társadalom jóllétére való hatását, ezzel is érdekeltté téve a döntéshozókat az egészségegyenlőtlenség mérséklésére, amely társadalmi szinten válik így érdeké.

Scambler (2007) ugyancsak kialakította azt a keretrendszert, amely strukturalja azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják az egészséget és az élettartamot. Modellje szerint az alábbi faktorok vehetők számba:

- Biológiai meghatározottság, amelyet befolyásolnak az osztályviszonyok is, vagyis, hogy alacsony vagy magasabb jövedelmű családba születik valaki, abból kifolyólag, hogy az alacsonyabb jövedelmű családokba született gyerekek nagyobb kockázatnak vannak kitéve a későbbi – krónikus – megbetegedéseknek.
- Pszichológiai tényező, amely általános ellenállóképességet, küzdési képességet jelent itt, amelyet a szakirodalomban rezilienciának is neveznek. Ugyanakkor sebezhetőségi tényezőként is értelmezik. Az élet különböző életeseményeivel való megküzdés képességeként vehetjük itt számba.
- Társadalmi javak, amelyek előkelő helyet foglalnak el az egészségegyenlőtlenségi vizsgálatok okozati tényezői között. A társadalmi javak – vagy társadalmi tőke – alatt a társadalmi integrációt, hálózatokat és támogatottságot kell érteni.
- Kulturális javak vagy kulturális tőke, amely az elsődleges szocializáció során alakul ki, majd pedig a formális oktatási lehetőségeket és az elért eredményeket is magában foglalja.
- Területi feltételek, amelyek fontosságát számos területi kutatás bizonyította, olyan összefüggések feltárásával, mint például, hogy a magas mortalitású területek olyan helyek, ahonnan magas a kivándorlás azok körében, akik képzetesebbek és tehetősebbek.
- Szimbolikus javak közé sorolható a társadalmi státusz és megbecsültség, amelyek

bizonyítottan befolyásolják az egészséget. Az emberek azon érzése is megjelenik itt, hogy hol állnak másokhoz képest a referenciacsoportjukon belül.

- Anyagi javak, amelyek összessége az életszínvonalat jelenti. A relatív szegénység vagy depriváció az elszegényedésből és gyenge életszínvonalból következően összefüggésben áll az egészség romlásával és az élettartam csökkenésével.

Vitrai (2011) doktori értekezésben magyar vonatkozású egészségmodelleket is számba vesz. Kiemeli a Népegészségügyi Jelentés 2004 egészségmodelljét, valamint a saját modelljét is bemutatja. A Népegészségügyi Jelentés egészségmodellje koncentrikus körök mentén jeleníti meg azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják az egyén egészségi állapotát. A modellben a központi magtól kifelé haladva jutunk el a közvetlen egyénre ható tényezőktől a közvetett, külső környezetben található faktorokig. Az egyén egészségét közvetlenül befolyásoló tényezők közé sorolták a biológiai, valamint lelki tulajdonságokat, illetve a képzettséget és az egyén magatartását. A következő – a magtól távolabb eső – koncentrikus körben helyezték el a következő faktorokat: anyagi helyzet, lakó- és munkahely, család és ismerősök, értékek és ismeretek, háziorvos, illetve „hétköznapi” szabadság. A modell külső köre pedig magában foglalja a politikai környezetet, a gazdasági környezetet, a fizikai környezetet, a társas környezetet, a kulturális környezetet, végül pedig az egészségügyi ellátási környezetet.

Vitrai modellje szintén két dimenziót jelöl ki az egészséget befolyásoló tényezők halmazaként, vagyis az egyén és a környezet jelenik meg, mint a befolyásoló faktorok eredői. Az egyéni tényezők a következők (Vitrai, 2011):

- Az egyénnek természetesen vannak öröklött tulajdonságai, amelyek adottságként vehetők. Ezek közé sorolható a nem, a testi és lelki vonások, illetve betegségek iránti fogékonyság.
- Az egészségmagatartás viszont már nem adottságként vehető, hanem az egyén egészséges életmódhoz való viszonyaként értelmezhető, amely magában foglalja a táplálkozási szokásokat, a testmozgást, kockázati magatartást, hajlandóságot az egészségügyi ellátás igénybevételére, illetve a problémákkal való megbirkózás képességét is.
- A szerzett tulajdonságok szintén az egyénhez kapcsolódó tényezők, amelyek elsajátított ismereteket, készségeket, motivációt, valamint a testi és lelki jellemzők változásait foglalják magukban.
- Ugyanitt vehetjük számba az egyén társadalmi helyzetét, mint egészséget meghatározó egyéni faktor. A társadalmi helyzet ugyanis az egyén anyagi helyzetét, társadalmi elismertségét, illetve kapcsolati tőkéjét határozza meg, amelyek szintén befolyásolják egészségi állapotát.

A modell másik pillére a környezet, amely újabb meghatározó faktorokat sorakoztat fel, amelyek hatással vannak az egyének egészségére (Vitrai, 2011):

- Ezen belül számba vehetünk egy tágabb halmazt, méghozzá a gazdasági-politikai környezetet, amelyen belül helyezkednek el a szűkebb dimenziók, mint az egészségügyi rendszer, a fizikai környezet, illetve a pszicho-szociális környezet.
- A tág halmaz, a gazdasági-politikai környezet olyan elemek összességéként jelenik meg a modellben, mint a társadalmi szerkezet, intézmények, szervezetek, politikai

és jogrendszer, kommunikációs és közlekedési infrastruktúra, gazdasági rendszer, valamint teljesítmény.

- A szűkebb dimenziók közé sorolt egészségügyi rendszer a népegészségügyi, valamint az egészségügyi szolgáltatások és ellátások körét foglalja magában.
- A fizikai környezetben pedig a lakó és munkahelyi környezet fizikai, kémiai, biológiai jellemzői a meghatározóak, valamint az információk, az elérhető termékek és szolgáltatások köre, illetve a szabadidő eltöltésének lehetőségei sorolhatók.
- Végül a pszicho-szociális környezet az összetartó és áthidaló kapcsolatokat, hálózatokat, társadalmi tőkét, kulturális értékeket, normákat és szokásokat, illetve a közhangulat és -érés jellemzőit foglalja magában

A fentiekben ismertetett modellekből levonható az a következtetés, hogy a társadalomban az egyén egészségi állapotát, valamint összességében az egészségben jelentkező különbségeket társadalmi csoportonként, illetve földrajzi térségek szerint – tehát az egészségegyenlőtlenséget – számos tényező együttes hatása befolyásolja, és emiatt egy komplex rendszerrel beszélhetünk. A modellek sok tekintetben átfedéseket tartalmaznak, illetve hasonló logika mentén épülnek fel. Ezek alapján beszélhetünk külső tényezőkről, amelyek a tágabb környezetben fellelhető jellemzőket foglalják magukban, illetve belső tényezőkről, amelyek az egyén saját képességeit, valamint közvetlen lehetőségeit jelentik. A modellek közös jellemzője, hogy az egyes tényezőket nem egymástól izoláltan értelmezik, hanem ezek közötti kölcsönhatásokat is azonosítanak, és a tágabb környezet, valamint a belső viszonyok közötti oda-vissza ható, kölcsönös viszonyt is szemléltetnek. Jelentős a szerepe a társadalmi viszonyoknak, a gazdasági helyzetnek, vagy éppen az egyén társadalomban betöltött pozíciójának is. Ugyanúgy a társadalmi kapcsolatok, közösségi részvétel, bizalom, és más társadalmi tőkébe sorolt tényezők is meghatározó faktorok az egészségre nézve. A jövedelmi viszonyok, az anyagi helyzet szintén jelentős tényező. Az egyén részéről pedig ugyancsak számos változó befolyásolja az egészséget, mint amilyen az iskolázottság, magatartás, életmód, vagy éppen az egészségügyi ellátás igénybevételére való hajlandóság. A számba vett tényezők közül sok van, amelyet a társadalom, illetve a politika és szakpolitika fejleszteni tud, mind a tágabb, környezeti tartományban, mind pedig a szűken vett, egyént közvetlenül érintő kérdések kapcsán is.

Az egészségegyenlőtlenségről szóló diskurzusok éppen azt sürgetik, hogy e komplex tényezőrendszert sokrétűen befolyásolnunk szükséges – mindegyik szakterület a maga eszköztárával és a maga beavatkozási célterületére fókuszálva –, javítva ezzel az esélyegyenlőséget, összességében pedig a társadalom egészségi állapotát, amely jócskán hozzájárulhat a társadalmi és gazdasági jóllét növeléséhez.

4. AZ EGÉSZSÉGEGYENLŐTLENSÉG MÉRÉSE

Az előző részekben ismertetett egészségegyenlőtlenséggel foglalkozó kutatások, valamint az összefüggéseket szintetizáló modellek célja, hogy csökkenjen a társadalomban fennálló egészségegyenlőtlenség, amely összegzett indikátora a társadalomban lévő

általános igazságtalanságnak. A téma iránti érdeklődés ugyanakkor nemcsak a probléma társadalmi-gazdasági vetülete miatt növekedett meg, hanem annak erkölcsi, etikai szempontja miatt is. Az egyenlőtlenség mérséklése érdekében teendő beavatkozásokhoz szükséges elsődleges lépés azonban a jelenség mérése. Yukiko Asada (2005) három lépésben határozta meg a mérés algoritmusát:

1. első körben meg kell határozni azt, hogy mikor válnak az egészségben mutatkozó különbségek méltánytalanná,
2. mérési stratégia kijelölése a választott egyenlőtlenség fogalom függvényében,
3. az egészségegyenlőtlenségről szerzett információk számszerűsítése.

Az első két lépés teszi lehetővé, hogy levonjuk a következtetéseket az egészségügyi megoszlások elemzése kapcsán (következtetés lehet például az, hogy méltánytalanul áll fenn az egészségegyenlőtlenség, hiszen az egészségügyi ellátás aránytalanul oszlik meg egy adott térségben, tehát beavatkozásokra, beruházásokra van szükség). A harmadik lépés pedig azt jelenti, hogy az információkat egyetlen számmal számszerűsítjük, amellyel az egészségegyenlőtlenség mértékét fejezzük ki. A számszerűsítés célja, hogy megkönnyítsük a vizsgálódást, az összehasonlítást, valamint az egészségegyenlőtlenség okainak megértése válik általa könnyebbé. Az egyenlőtlenség mérése esetén több megközelítés is lehetséges. Többek között rangsorolhatunk, amely során rangsorba állíthatunk például országokat valamely egészségindikátor (születéskor várható élettartam) alapján. Módszer lehet az is, hogy meghatározunk egy normális értéket adott egészségindikátor esetében, és ehhez az értékhez viszonyítjuk a vizsgált sokaság értékeit. Gyakori, hogy a vizsgált sokaság tagjainak az értékét viszonyítják a sokaság átlagához (Asada, 2005).

Albert-Ballestar és társa (2021) egészségkutatásokkal foglalkozó szerzőpáros szerint az egészségegyenlőtlenség mérésének első lépése a releváns témák és indikátorok kiválasztása. Leszögeznek ugyanakkor, hogy már a kiválasztási folyamat során is nehézségekbe ütközhetnek a kutatók. Emiatt a szerzők egyik tanulmányukban leírják az egészségügyi indikátorok kiválasztásának folyamatát és kritériumait, valamint közölnek egy széleskörű listát a legrelevánsabb egészségügyi adatokat kínáló adatbázisokról, amelyek többek között a WHO, az Európai Bizottság, a Világbank, valamint más nemzeti hatáskörű szervezetek állítottak össze. Ezek között találunk olyan adatbázist, amelyben térképi megjelenítések segítik az egészségegyenlőtlenségek térségenkénti összehasonlítását. A szerzők mindemellett 691 egészségügyi indikátort számoltak össze az elérhető adatbázisok alapján, amelyek hozzájárulhatnak az egészségegyenlőtlenséggel kapcsolatos kutatások folytatásához.

Az egészségegyenlőtlenség mérésére ugyanakkor már évtizedekkel korábban is találunk nemzetközi példákat. Többek között Nagy-Britanniában a Népszámlálási Hivatal már 1971-től végzett longitudinális vizsgálatokat a lakosság körében egészségügyi szempontból (Fox–Goldblatt, 1982). E vizsgálatokban a társadalmi osztályokhoz kapcsolódó eltérő mortalitást hasonlították össze a társadalmi-gazdasági helyzet egyéb mérőszámaival. Olyan indikátorokat alkalmaztak a vizsgálat során, mint a lakástulajdonlás hiánya, autótulajdonlás hiánya, alacsonyabb iskolai végzettség, alacsonyabb társadalmi

osztályba való besorolás. A felmérés során e tényezők és a halandóság között korrelációt mutattak ki. Az egészségegyenlőtlenség mérése szempontjából azért tekinthető e brit példa kiemelendőnek, mert a népszámlálás keretében történt.

Az 1970-es években ugyancsak végeztek egészségügyi felméréseket Norvégiában, Dániában, Finnországban. E vizsgálatok célja az volt, hogy kimutassák az eltérő halandóság mögött húzódó társadalmi-gazdasági különbségeket az iparosodott társadalmakban. Megállapították ezekben az országokban, hogy a szakképzetlen férfiak halálozása 50%-kal magasabb az összes foglalkoztatott férfi átlagos halálozásánál, és mintegy kétszerese a szakképzettek és egyetemi végzettségűek halálozási arányainak (Lynge, 1981).

Az egészségegyenlőtlenség mérésére olyan példát is találunk a nemzetközi szakirodalomban, amely nem egyetlen országot vett górcső alá, hanem sok országot vont be az elemzésbe összehasonlítás céljából. Mackenbach és társai (2008) 22 európai országra kiterjedő vizsgálatot végeztek el az egészségegyenlőtlenség témájában. A vizsgálatba bevont országokban a társadalmi-gazdasági státusz és az egészségügyi eredmények közötti kapcsolatot *regressziós egyenlőtlenségi indexek* segítségével mérték. Adataikat szintén népszámlálás alapú adatbázisokból vették, illetve a halálozási okok alapján különítették el az egyes csoportokat. Olyan halálozási okokat vettek számba, mint a szív- és érrendszeri betegségek, rák, dohányzás, alkohol, vagy éppen a tuberkulózis, vagy magas vérnyomás. Kutatásukban arra jutottak, hogy a vizsgált országokban a halálozási arány magasabb volt az alacsonyabb társadalmi osztályokban. Néhány dél-európai országban azonban az egyenlőtlenség a tárgyalt kontextusban nem volt olyan jelentős mértékű, mint a keleti és balti országokban. Végül azt is megállapították a kutatás eredményeként, hogy a dohányzásnak és az alkohol fogyasztásnak kiugró szerepe volt a halálozási okok között.

Voltak kutatók (pl.: Pacáková et al., 2019), akik indikátor készletet állítottak össze, amellyel mérni és kifejezni próbálták az egészségegyenlőtlenséget. Az indikátorok alapján statisztikai elemzéseket végeztek, olyan módszereket alkalmazva, mint a korreláció, faktor analízis, valamint klaszter analízis. Az adatokat az OECD (Európai Gazdasági Együttműködés Szervezet) egészségre vonatkozó adatbázisából gyűjtötték, és olyan indikátorok elemeztek, mint születéskor várható élettartam, egészségben eltöltött évek száma, halálozási ráta, egészségügyi kiadások a GDP százalékában, egy fője jutó egészségügyi kiadások, orvosok száma ezer lakosra, nővérek száma ezer lakosra, vagy éppen a munkanélküliségi ráta. Az általuk alkalmazott többdimenziós elemzési módszerek rávilágítottak az egészséggel kapcsolatos egyenlőtlenségek meghatározó tényezőire, mint a jövedelmi viszonyok között fennálló különbségek, az egészségügyi ellátórendszer egyensúlytalanságai (például orvosok eltérő száma lakosságárányosan a települések között), munkanélküliség, stb.

Példaként vehetjük az egészségegyenlőtlenség mérésére hazai kutatók egy vizsgálatát, amely kiemelten rossz körülmények között élők egészségi állapotára vonatkozott. A kutatás az Észak-Alföld régió egyik településén zajlott. A kutatók kérdőív segítségével gyűjtöttek információkat az ott élők egészségével kapcsolatban. A felmérés során a vizsgált alapsokaságon belüli differenciákra derült fény az egészség vonatkozásában.

A kérdések mentén górcső alá vették a válaszadók egészségi állapotát, az egészségi állapot befolyásolásának képességét, krónikus betegségek előfordulását, az egészségügyi ellátáshoz való hozzáférhetőséget, annak akadályozó (anyagi) tényezőit, magánorvosi ellátás igénybevételét, prevenciós magatartást, valamint a védőoltásokhoz való viszonyt, illetve az egészségműveltséggel kapcsolatban is előfordultak kérdések a vizsgálat során. A kérdések között a fentiek alapján megtalálhatók voltak azok is, amelyek az egészségben mutatkozó különbségek méltánytalanságáért felelősek. Többek között az egészségügyi ellátórendszer hozzáférhetősége kapcsán a megfelelő közlekedés megléte vagy hiánya meghatározó faktor lehet a méltánytalanság szempontjából. De ugyanúgy a gyógyszerek kiváltásának a költsége komoly terhet jelenthet a jövedelmi helyzet viszonylatában. A kutatásból továbbá kiderült, hogy súlyos probléma az is, hogy a megkérdezettek köre fogorvosi ellátást sem tud igénybe venni (Libicki–Fedor, 2022).

Az egészségügyi egyenlőtlenségről szerzett empirikus adatok részletes képet adnak a különböző területi szinteken fennálló méltánytalan egyenlőtlenségekről. Valamennyi kutatásból, illetve a kutatások kérdéseiből, azok vizsgálati fókuszaiból, valamint a korábban tárgyalt modellek összetettségéből nyilvánvalóvá válik, hogy milyen sokrétű, sok dimenzióból álló tényezőrendszerek együttes minőségi és mennyiségi jellemzői alakítják a társadalomban fellelhető egyenlőtlenségeket. A különböző szakpolitikák más és más beavatkozási felületeket azonosíthatnak, amelyekkel a tárgyalt problémát mérsékelni, kezelni képesek, ugyanakkor a területpolitika számára a *területi tényezők* alakítása, befolyásolása jelenti azt a területet, amellyel hatékonyan segítheti a társadalom esélyegyenlőség felé való elmozdulását az egészség terén.

5. AZ EGÉSZSÉGEGYENLŐTLENSÉG TERÜLETI TÉNYEZŐI

Az egészségegyenlőtlenséget befolyásoló területi tényezők, illetve térbeli aspektusok számbavételének célja, hogy a komplex tényezőrendszer szűkebb tartományainak azonosításával célzott beavatkozások valósulhassanak meg adott szakpolitika részéről.

A területi politika szempontrendszerébe olyan tényezők illeszkednek, amelyek a térbeliséghez, térbeli relációkhoz kapcsolódnak, valamint az e szakpolitika keretében megjelenő támogatáspolitikai is figyelembe veszi a területi szempontokat. Alapvetően szükséges tehát a támogatáspolitikai számára feltárni az egészségegyenlőtlenséget képező legkritikusabb területi tényezőket a tárgyalt kontextusban.

Az 1. táblázatban a szóban forgó komplex tényezőrendszer szűkebb mezsgyéjében található területi tényezőket vesszük számba, vagyis azokat a térbeliséghez kapcsolható faktorokat, amelyek felelősek lehetnek a társadalomban megjelenő egészségegyenlőtlenség kialakulásáért, fennállásáért. Azok az indikátorok kerültek a táblázatba, amelyekre a szakirodalomban találtunk utalást (Uzzoli–Pál, 2019; Uzzoli et al., 2019), valamint amelyek megtalálhatók a hazai legfontosabb adatbázisokban, mint amilyen a KSH. Természetesen a téma további tudományos diskurzusainak folytatásakor az indikátorok bővíthetők.

1. táblázat: Területi tényezők az egészségegyenlőtlenségben
Table 1 Territorial factors in health inequality

Területi tényező	Indikátor
egyeszségügyi erőforrások területi elosztása	dolgozó orvos tízezer lakosra
	egy háziorvosra és házi gyermekorvosra jutó lakos
	működő kórházi ágy tízezer lakosra
	egy közforgalmú gyógyszertárra jutó lakos
	országos mentőszolgálat, főfoglalkozású mentőorvos
infrastruktúra, elérhetőség	sportlétesítmények, edzőtáborok működtetése és fejlesztése
	Budapest elérési ideje közúton a leggyorsabb úton
	saját vármegyeszékhely elérési ideje közúton a leggyorsabb úton
	saját járásszékhely elérési ideje közúton a leggyorsabb úton
természeti környezet, illetve városodottság	önkormányzati tulajdonú zöldterület, egy lakosra
	városodottság
gazdasági fejlettség	foglalkoztatott
	GDP
	munkaerő felkészültsége
társadalmi fejlettség	kultúra
	társadalmi tőke
	humán tőke
	a régió társadalmi kohéziója

Forrás: Saját szerkesztés a KSH, TEIR és az EUROSTAT adatai alapján

A legkritikusabb területi tényezők közé sorolhatjuk az egészségügyi erőforrások területi elosztását, az infrastruktúra kiépítettségét, fejlettségét, illetve elérhetőséget, valamint a természeti környezet kiterjedését, illetve a városodottság, városi népesség arányát, a városodottságnak, mint folyamatnak tendenciáit, valamint a területi gazdasági fejlettségi szintet, amelyet a foglalkoztatottság, illetve a GDP – egy főre jutó GDP, regionális szintű GDP – fejezhet ki. Az infrastruktúra tényezőinek sorában a sport létesítmények azért kerültek a táblázatba, mivel az egészséges életmód alapvető feltétele a rendszeres testmozgás, azonban ennek feltételeiben – uszoda, konditerem stb. – jelentős eltérések vannak a települések között (gondolhatunk itt egy nagyváros és egy község eltérő feltételeire ebben a tekintetben). Természetesen további diskurzusok függvénye az infrastrukturális tényezők körének a bővítése is.

Mindenesetre a területi tényezők számos változót foglalnak magukban, amelyeket a fenti táblázatban is láthattunk, és amelyekre statisztikai adatbázisaink is vannak. Az indikátorok jelentősége akkor mutatkozik meg, amikor az egyes területegységek

adatait egymás mellé helyezve az indikátorok értékeinek szórása, differenciáltsága számszerűen bemutatásra, elemzésre kerül. Sok indikátor esetén jelentős differenciák mutatkoznak a települések között, amelyek nyilvánvalóan hátrányt jelentenek azoknak, akik a rosszabb feltételekkel rendelkező településeken élnek. E hátrányok csorbitják az esélyegyenlőséget az egészség terén, amely nem hagyható figyelmen kívül a társadalompolitika részéről. A területi politika eszköztára, szempontrendszere, támogatáspolitikája és finanszírozási mechanizmusai mérsékelhetik a fentiekben bemutatott tényezők területi szintek és területegységek között fennálló különbségeit.

Olyan szakpolitikai beavatkozásokra lenne szükség, amelyek ösztönzik

- az egyes erőforrások egyenletesebb térbeli eloszlását,
- az úthálózat fejlesztését,
- az elérhetőség javítását,
- infrastrukturális beruházások megvalósítását,
- az urbanizáció káros hatásainak mérséklését,
- a zöldfelületek növelését,
- illetve a vidékpolitika forrásainak növelését.

Végül kiemelhető, hogy a regionális gazdaságfejlesztés ugyancsak releváns eszköztárral bír, amely a térség lakosainak jövedelmi helyzetét képes javítani, ezáltal növelve az egészségben eltöltött évek számát a lakosok számára.

6. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány céljaként azt határoztuk meg, hogy bemutassunk egy általunk kiemelten kritikusnak tartott társadalmi problémát, amely célzott beavatkozásokkal mérsékelhető, javítható volna. E társadalmi kérdés az ún. *egészségegyenlőtlenség*, amely a különböző társadalmi csoportok, illetve más-más földrajzi térségben élők között fennálló egészségi állapot szerinti eltéréseket jelenti, olyan eltéréseket, amelyek – az okozati tényezők befolyásolásával – elkerülhetők volnának. A differenciák mérséklése pedig – mint ahogyan a tanulmányban is kifejtésre került – egyszerre morális felelősség, illetve egyszerre gazdasági érdek is. Az *egészségegyenlőtlenség* mint társadalmi jelenség bemutatása azt a célt is magában foglalta, hogy rávilágítsunk a területi politika szerepére a kérdés kapcsán. Ugyanis szakirodalmi elemzések és tapasztalatbéli tények támasztják alá azt az állítást, miszerint az *egészségegyenlőtlenséget* okozó komplex, rendkívül sok változót és sokrétű hatásmechanizmust magában foglaló tényezőrendszerében *területi tényezőket* is azonosíthatunk. A területi tényezők pedig a regionális politika számára beavatkozási felületként értelmezhető, a célzott támogatáspolitiká pedig közvetett módon – a területi feltételek befolyásolásával – segítheti az elmozdulást a társadalmi igazságosság és esélyegyenlőség felé az egészség terén.

A cél érdekében szükséges volt feltárni a téma szakirodalmának eredményeit, szakirodalmi hátterét, amelynek során világossá vált, hogy szerteágazó kutatások sora vizsgálta a kérdést. Továbbá fontos volt kiemelni azokat az összefüggéseket, regressziókat, amelyek bizonyítékként, illetőleg érvként jelennek meg a politika felé történő kommu-

nikációban két dolgot hangsúlyozva. Egyrészt azt, hogy fennáll az egészségyenlőtlenség ténye a társadalmon belül, másrészt pedig, hogy a jelenség negatív hatással van a makroszintű társadalmi és gazdasági folyamatokra. A tanulmányban bemutatott egészségmodellek nyilvánvalóvá tették, hogy mennyire összetett hatás- és tényezőrendszer áll az egészségyenlőtlenség hátterében, amely a strukturális tényezők mellett a társadalom tagjainak közvetlen feltételeit, adottságait, lehetőségeit is magában foglalja. A számtalan okozati tényező interdiszciplináris megközelítést, valamint sokrétű szakpolitikai megfontolást igényel. Az általunk kiemelt szakpolitika a területi politika, amely okán az egészségmodellekbe szintetizált tényezők közül a területi sajátosságokat, térbeli meghatározottságot emeltük ki.

A területi tényezők négy fő csoportját tartjuk a legkritikusabb pilléreknek a szakirodalmi feldolgozás nyomán. Az *egészségügyi erőforrások területi elosztása* mellett az *infrastruktúra és elérhetőség* dimenzióit, a *természeti környezet*, illetve *városodás* jellegzetes hatásait az egészségre, valamint a *térsegek területi-gazdasági fejlettségét* azonosítottuk az egészségmodellek alapján, mint területi sajátosságok, térbeli aspektusok. E tényezők befolyásolják az egyének egészségi állapotát, illetve összességében az egész társadalomban fennálló egészségyenlőtlenséget. E területi tényezők minőségét számos indikátor együttes érvényesülése határozza meg, olyan indikátoroké, amelyek kvantitatív adatként kézzel fogható, értelmezhető inputként szolgálnak az elemzésekhez. Amikor e változókat összehasonlító elemzésekbe foglaljuk, élesen és „húsba vágóan” válik nyilvánvalóvá, hogy milyen mértékű differenciák mutatkoznak a térsegek között a tárgyalt kérdésben. E tényezők számbavétele pedig területpolitikai stratégiák, valamint hosszútávú országstratégiák részévé válhat, kijelölve azokat a beavatkozási irányokat és módokat, amelyek világosan kifejezett célként az egészségyenlőtlenség mérséklését tűzik ki zászlóikra.

Konkrét javaslatként megfogalmazzuk, hogy szükséges volna elsődlegesen az egészségügyi erőforrások egyenletesebb térbeli eloszlásának megvalósítása, hiszen a szakirodalomban olvasható kutatások eredményei hazánk esetében is beszámoltak olyan térsegekről, településekről, ahol az egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés akadályokba ütközött. Ehhez kapcsolódik az úthálózat fejlesztésére vonatkozó javaslatunk is, hiszen levonhatjuk azt a konklúziót, hogy az elérhetőség még mindig kritikus kérdés az ellátórendszer igénybevétele esetében hazánkban. Érdemes volna az egészségmegőrzés, valamint prevenció lehetőségeit kiszélesíteni a kisebb települések lakosai számára is, különböző sportlétesítmények – például tanuszoda – telepítésével. Összességében pedig a vidékpolitika forrásainak bővítését látjuk szükségesnek, amely forrásbővülés szélesebb szempontrendszerrel – egészségügyi szempont – tervezhetné a területi politikai beavatkozási stratégiáit olyan települések esetében is, amelyek a nagyvárosoktól, illetve a regionális központoktól távolabb helyezkednek el.

Mind a legtöbb kutatásnak, e vizsgálódásnak is megvannak a korlátai. A már korábban többször jelzett multikauzális jelleg, az egészségyenlőtlenség sok változós problematikája megnehezíti annak bizonyítását, hogy adott tényező – például valamely területi tényező – befolyásolásával érdemi változást tudunk elérni az egészségyenlőtlenség kérdésében. Hiszen számos más változó is okozhatja a különböző egészségi prob-

lémákat. Az is nehézség, hogy az egyes intézkedések sok esetben hosszú távon éreztetik hatásukat, e hatások kimutatása évek múltán lehetséges. A kutatás korlátja, nehézsége továbbá az egészséggel, egészségügyi helyzettel kapcsolatos adatok hozzáférhetőségének kérdése, összegyűjtésének akadályai.

A téma vizsgálatának következő lépése lehet empirikus adatok elemzése. Tekintve, hogy e tanulmány az elméleti áttekintésre fókuszált a témában, a kutatás következő státusza a gyakorlati terepre való kilépés, a hazai egészségügyi helyzet empirikus adatokon való vizsgálata. Ugyanakkor – mint ahogyan e tanulmány címe is magában foglalta – ezt kifejezetten a területi tényezőkre való fókuszálás mellett valósítanánk meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Acemoglu, D.–Johnson, S. (2007) Disease and development: The effect of life expectancy on economic growth. *Journal of Political Economy*, 6, pp. 925–985. <http://doi.org/b2865s>
- Albert-Ballestar, S.–García-Altés, A. (2021) Measuring health inequalities: a systematic review of widely used indicators and topics. *Int J Equity Health*, 20, 73, <https://doi.org/10.1186/s12939-021-01397-3>
- Asada, Y. (2005) A framework for measuring health inequity. *J Epidemiol Community Health*, 59, pp. 700–705. <https://doi.org/10.1136/jech.2004.031054>
- Barro, R. J. (2013) Health and Economic Growth. *Annals of Economics and Finance*, 14, 2, pp. 305–342.
- Barro, R. J.–Sala-i-Martin, X. I. (1995) *Economic growth*. McGraw-Hill, New York.
- Black, D.–Morris, J. N.–Smith, C.–Townsend, P.–Davidson, N.–Whitehead, M. (1980) *The black report: inequalities in health*. DHSS, London.
- Boncz I.–Sebestyén Á. (2006) Economy and mortality in Eastern and Western Europe between 1945 and 1990: the largest medical trial of history. *International Journal of Epidemiology*, 35, 3, pp. 796–797.
- Braveman, P.–Arkin, E.–Orleans, T.–Proctor, D.–Plough, A. (2017) *What is health equity? And what difference does a definition make?* Robert Wood Johnson Foundation, Princeton.
- Brezzi, M.–Luongo, P. (2016) Regional disparities in access to health care: a multilevel analysis in selected OECD countries. *OECD Regional Development Working Papers* 2016/04. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5jm0tn1s035c-en>.
- Buchmueller, T. C.–Jacobson, M.–Wold, C. (2006) How far to the hospital? The effect of hospital closures on access to care. *Journal of Health Economics*, 25, 4, pp. 740–761. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2005.10.006>
- Chandola, T.–Ferrie, J.–Sacker, A.–Marmot, M. (2007) Social inequalities in self reported health in early old age: follow-up of prospective cohort study. *BMJ*, 334, 990. <https://doi.org/10.1136/bmj.39167.439792.55>
- Cornia, G. A.–Paniccia R. (2000) The Transition Mortality Crisis: Evidence, Interpretation and Policy Responses. In: Giovanni Andrea Cornia, G. A.–Paniccià, R. (Eds.): *The Mortality Crisis in Transitional Economies*. WIDER Studies in Development Economics, Oxford. pp. 3–31. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198297413.003.0001>
- Cromley, E. K.–McLafferty, S. L. (2011) *GIS and public health*. Guilford Press, New York.
- Csíte A.–Németh N. (2007a) A születéskor várható élettartam kistérségi egyenlőtlenségei az ezredforduló Magyarországon. *Kormányzás Közpénzügyek Szabályozás*, 2, 2, 257–289.

- Csíste A.–Németh N. (2007b) *Az életminőség területi differenciái Magyarországon: a kistérségi szintű HDI becslési lehetőségei*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet; BCE Emberi erőforrások tanszék, Budapest. (Budapesti Munkagazdaságtani füzetek 2007/3).
- Donabedian, A. (1988) The quality of care: How can it be assessed? *JAMA*, 260.12, pp. 1743–1748. <https://doi.org/10.1001/jama.260.12.1743>
- Egri Z. (2017a) Települési egészséggyenlőtlenségek a gazdasági fejlettség triadikus felbontása alapján. *Studia Mundi – Economica*, 4, 3, 32–44.
- Egri Z. (2017b) *Spaciális egészséggyenlőtlenségek, törésvonalak az Európai Unió regionális terében. Magyarok a Kárpát-medencében*, 2, 16, 411–425.
- Fox, A. J.–Goldblatt, P. O. (1982) *Longitudinal study: socio-demographic mortality differentials*. HMSO, London.
- Illés I. (2009) A „területi kohézió” szerepe az EU és a tagországok politikájában. In: Kocziszky Gy.–Sáfrányné Gubik A. (Szerk.): *VII. Nemzetközi Konferencia*. I-II. kötet. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc. 214–224.
- Juhász A.–Nagy Cs.–Paldy A.–Beale L. (2010) Development of a Deprivation Index and its relation to premature mortality due to diseases of the circulatory system in Hungary, 1998–2004. *Social Science & Medicine*, 70, pp. 1342–1349. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.01.024>
- Kawachi, I.–Subramanian, S. V.–Almeida-Filho, N. (2002) A glossary for health inequalities. *J Epidemiol Community Health*, 56, 9, pp. 47–52. <https://doi.org/10.1136/jech.56.9.647>
- von dem Knesebeck, O. (2015) Concepts of social epidemiology in health services research. *BMC Health Serv Res*, 15, <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1020-z>
- Krieger, N. (2011) *Epidemiology and the people's health: theory and context*. Oxford University Press, New York. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195383874.001.0001>
- Libicki É.–Fedor A. (2022) A telepi körülmények között élők egészségi állapotának és egészségműveltségének jellemzői. *Acta Medicinæ et Sociologica*, 13, 34, 138–162. <https://doi.org/10.19055/ams.2022.05/31/7>
- Lorentzen, P.–McMillan, J.–Wacziarg, R. (2008) Death and development. *Journal of Economic Growth*, 13, pp. 81–124. <https://doi.org/fpssjv>
- Lyngé, E. (1981) Occupational mortality in Norway, Denmark and Finland 1971–1975. In: Committee for International Cooperation of National Research in Demography (Ed.): *Socio-economic differential mortality in industrialised societies*. World Health Organisation, Paris.
- Mackenbach, J. P. (2012) The persistence of health inequalities in modern welfare states: The explanation of a paradox. *Social Science & Medicine*, 75, 4, pp. 761–769. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.02.031>
- Mackenbach, J. P.–Bos, V.–Andersen, O.–Cardano, M.–Costa, G.–Harding, S.–Reid, A.–Hemström, Ö.–Valkonen, T.–Kunst, A. E. (2003) Widening socioeconomic inequalities in mortality in six Western European countries. *International Journal of Epidemiology*, 32, 5, pp. 830–837. <https://doi.org/10.1093/ije/dyg209>
- Mackenbach, J. P.–Stirbu, I.–Jan R. Roskam, A.–Schaap, M. M.–Menvielle, G.–Leinsalu, M.–Kunst, A. E. (2008) Socioeconomic Inequalities in Health in 22 European Countries. *The new england journal of medicine*, 358, pp. 2468–2481. <https://doi.org/10.1056/NEJMsa0707519>
- Marmot, M. (2015) *The health gap – the challenge of an unequal world*. Bloomsbury Press, London.
- Marmot, M. G.–Smith, G. D.–Stansfeld, S.–Patel, C.–North, F.–Head, J.–White, I.–Brunner, E.–Feeney, A. (1991) Health inequalities among British civil servants: the Whitehall II study. *Lancet*, 337, pp. 1387–1393. [https://doi.org/10.1016/0140-6736\(91\)93068-k](https://doi.org/10.1016/0140-6736(91)93068-k)

- McCartney, G.–Popham, F.–McMaster, R.–Cumbers, A. (2019) Defining health and health inequalities. *Public Health*, 172, pp. 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2019.03.023>.
- Nagy Cs.–Juhász A.–Beale L.–Paldy A. (2011) Mortality amenable to health care and its relation to socioeconomic status in Hungary 2004–08. *European Journal of Public Health*. 22, 5, pp. 620–624. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckr143>
- Nemes Nagy J. (1990) Területi kiegyenlítődé és differenciálódás Magyarországon. *Földrajzi Értesítő*, 39 1–4, 151–173.
- Nordhaus, W. D. (2002) *The Health of Nations: The Contribution of Improved Health to Living Standards*. NBER Working Paper No. 8818. Cambridge, National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226551791.003.0002>
- Orosz É. (1989) Az egészségügy területi egyenlőtlenségei — az újraértelmezés szükségességéről. *Tér és Társadalom*, 3, 2, 3–19.
- Pacáková, V.–Jindrová, P.–Kopecká, L. (2019) Statistical Analysis of Health Inequalities in European Countries. *ITM Web Conf.*, 24. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20192402002>
- Rechnitzer J. (2013) Adalékok Kelet-Közép-Európa térszerkezetének felrajzolására. *Geopolitika a XXI. században*, 4, 35–52.
- Scambler, G. (2007) Social structure and the production, reproduction and durability of health inequalities, *Social Theory and Health*, 5, 4, pp. 297–315.
- Shah, T. I.–Bell, S.–Wilson, K. (2016) Spatial Accessibility to Health Care Services: Identifying under-Serviced Neighbourhoods in Canadian Urban Areas. *PLOS ONE*, 11, 12, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168208>
- Simonyi Á. (2015) *Synthesis Report: Social Cohesion and Social Policies Growth-Innovation-Competitiveness Fostering Cohesion in Central and Eastern Europe*. Grincoh Working Papers, 5, http://www.grincoh.eu/media/syhtnesis_reports/grincoh_wp5_synthesis_report_simonyi.pdf Letöltve: 2023. 08. 15.
- Smith, G. D.–Bartley, M.–Blane, D. (1990) The Black report on socioeconomic inequalities in health 10 years on. *Br. Med. J.*, 301, pp. 373–377. <https://doi.org/10.1136/bmj.301.6748.373>
- Starfield, B. (2001) Basic concepts in population health and health care. *J Epidemiol Community Health*, 55, pp. 452–454. <https://doi.org/10.1136/jech.55.7.452>
- Szilágyi D.–Uzzoli A. (2013) Az egészségügyenlőtlenségek területi alakulása az 1990 utáni válságok idején Magyarországon. *Területi Statisztika*, 16, 2, 130–147.
- Uzzoli A.–Pál V. (2019) A térbeli szempontok megjelenése az egészségügyenlőtlenségek csökkentésére irányuló szakpolitikai törekvésekben Magyarországon. In: Karlovitz J. T. (Szerk.): *Tanulmányok a kompetenciákra építő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből*. International Research Institute (IRI), Komárno. 28–40.
- Uzzoli A.–Pál V.–Beke Sz.–Bán A. (2019) Egészségügyenlőtlenség, hozzáférés, térbeliség – A Szívizominfarktus ellátásának néhány földrajzi jellegzetessége Magyarországon. *Földrajzi Közlemények*, 143, 2, 107–123. <https://doi.org/10.32643/fk.143.2.2>
- Vitrai J. (2011) *Az egészség és az egészség-egyenlőtlenségek egyéni és közösségi szintű befolyásoló tényezői*. Doktori Értekezés, Pécs.
- Whitehead, M. (1992) The Concepts and Principles of Equity and Health. *International Journal of Health Services*, 22, 3, pp. 429–445. <https://doi.org/10.2190/986L-LHQ6-2VTE-YRRN>
- WHO (2013) *Review of social determinants and the health divide in the WHO European Region: final report*. WHO Regional Office for Europe, Copenhagen.
- Wilkinson, R. (1996) *Unhealthy Societies — the Afflictions of Inequality*. Routledge, London.

INTERNETES FORRÁSOK:

- www.ksh.hu
- www.teir.hu
- Database - Eurostat (europa.eu)

SZERZŐINK

ADORJÁN KRISZTIÁN: mesteroktató, Budapesti Gazdasági Egyetem; E-mail: adorjan.krisztian@uni-bge.hu

Adorján Krisztián a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Karának mesteroktatója. Érdeklődési köre, emberi erőforrás menedzsment és annak gazdasági vetületei, hatásai.

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-3008-7965>

DR. CZEGLÉDI CSILLA, PHD: egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem; E-mail: czegledi.csilla@uni-bge.hu

Czeglédi Csilla PhD fokozatát gazdálkodás- és szervezéstudományok területén szerezte 2009-ben. A Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karának egyetemi docense. Kutatási területe HR és munkaerőpiaci témák, menedzsment és a közgazdaságtan témák széles skálája.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5154-0539>

FARKAS KIRA ZOÉ: üzleti partnerség koordinátor, Budapesti Gazdasági Egyetem; E-mail: farkas.kira@uni-bge.hu

Farkas Kira Zoé felsőoktatási szakmai karrierjét a BGE-n kezdte, ahol gazdálkodási és menedzsment alapszakon végzett 2023-ban, ezt követően pedig további tanulmányait is az egyetemen kezdte meg immáron vezetés és szervezés mesterszakos hallgatóként. Főállású munkatársa a BGE-nek, az Üzleti Partnerségek és Alumni Kapcsolatok Irodában dolgozik.

DR. HABIL FÉNYES HAJNALKA: egyetemi docens, Debreceni Egyetem; E-mail: fenyves.zsuzsanna@arts.unideb.hu

Fényes Hajnalka 1991-ben végzett közgazdászként, 2001-ben doktorált szociológiából, és 2010-ben habilitált neveléstudományokból. Jelenleg a Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszékén dolgozik egyetemi docensként, illetve az egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola oktatója és témavezetője. Kutatási témái a szociológia módszertana (többváltozós statisztikai elemzések) mellett a felsőoktatási hallgatók társadalmi mobilitása; nemi szerepek és gender különbségek a felsőoktatásban; a hallgatók fizetett és önkéntes munkavállalása és a fiatalok karrier tervei.

GELENCSÉR MARTIN: PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola; E-mail: gelencser.martin@phd.uni-mate.hu

Gelencsér Martin végzős PhD hallgató a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskolában. Korábban HR fejlesztési specialistaként dolgozott egy kaposvári nagyvállalatnál. Kutatási területe az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódik, az elmúlt években a munkavállalói jóllét, a munkahelyi elégedettség és munkaerő-megtartás témákban publikált hazai és nemzetközi folyóiratokban.

DR. GYŐRI ZSUZSANNA, PHD: tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválósági Központ (CESIBUS); E-mail: gyori.zsuzsanna@uni-bge.hu

Győri Zsuzsanna kutatóként a Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválósági Központ (CESIBUS) vezetője a Budapesti Gazdasági Egyetemen. Fő oktatott tárgyai a Felelős és fenntartható vállalat, valamint a Vállalkozástan. Kutatási területei között szerepel a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a fenntarthatóság, a fogyasztóssággal élő vállalkozók helyzete, valamint az értékvezérelt vállalkozás és finanszírozás. Publikációi többek között: Measuring the integrated reporting quality in Europe: balanced scorecard perspectives. (2023), Journal of Financial Reporting and Accounting; The lived experience of freedom among entrepreneurs with disabilities. (2022), International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research; Business Model and Principles of a Values-Based Bank–Case Study of MagNet Hungarian Community Bank. (2021), Sustainability.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2713-5576>

HEIDENWOLF ORSOLYA: PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; E-mail: orsolya.nagy@uni-corvinus.hu

Heidenwolf Orsolya a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Építőmérnöki karán szerezte alapidiplomáját, majd később MBA diplomát szerzett a Gazdaság- és Társadalomtudományi Karon. Jelenleg a Budapesti Corvinus Egyetem Üzleti Informatika karán PhD hallgató, ahol az Építőipar 4.0 és az Építőipar digitalizációja témakörökben végzi kutatásait. Eddigi munkássága során több publikációban is részt vett, köztük a digitális transzformáció és az építőipari innovációk területén. Ezek a publikációk átfogó betekintést nyújtanak az építőipar jelenlegi állapotáról és a digitális technológiák potenciáljáról az iparágban. Heidenwolf Orsolya a ConTech Consulting alapítója, melynek fő célja az építőipari és termelő/gyártó vállalkozások digitális transzformációjának segítése tanácsadással és alkalmazott kutatás-fejlesztéssel.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6255-2984>

DR. HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR, PHD: egyetemi adjunktus, Budapesti Metropolitan Egyetem, Gazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet; E-mail: gholllosyvadasz@metropolitan.hu

Hollósy-Vadász Gábor PhD fokozatát 2022-ben szerezte közgazgatás-tudományból. Kutatási területe a munkaerő-megtartása, a munkahelyi motiváció és a munkahelyi mentálhigiéné. Szervezet és munkapszichológiát, valamint HRM-el összefüggő tárgyakat tanít.

DR. HABIL JUHÁSZ TÍMEA: egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem;
E-mail: juhasz.timea@uni-bge.hu

Juhász Tímea PhD fokozatát gazdálkodás- és szervezéstudományok területén szerezte (2010), melyet habilitáció (2019) követett. A Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karának egyetemi docense és kutatási dékánhelyettese. Érdeklődési köre a menedzsment és a közgazdaságtan témáinak széles skáláját öleli fel. Több mint 250 publikációval rendelkezik.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5386-0678>

DR. HABIL KÁSA RICHÁRD: tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem; E-mail: kasa.richard@uni-bge.hu

Kása Richárd a Budapesti Gazdasági Egyetem habilitált oktatója, kutatója. Felsőoktatási szakmai karrierjét 2007-ben kezdte a Miskolci Egyetemen PhD hallgatóként, 2011-ben került a BGE-re. Oktatási portfóliójában kiemelkedő szerepet kap a projektmenedzsment és a döntéshozatal, emellett a doktori képzésben statisztikai modellezést is oktat. Kutatóként területei elsősorban a sokváltozós statisztikai módszerek alkalmazása a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén. 58 tudományos folyóiratcikk szerzője, közel 20 könyv vagy könyvfejezet szerzője vagy szerkesztője. Műveire összesen 481 független hivatkozás érkezett, Hirsch-indexe 14.

DR. KOLNHOFER-DERECSKEI ANITA, PHD: egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválósági Központ (CESIBUS); E-mail: kolnhofer-derecskei.anita@uni-bge.hu

Kolnhofer-Derecskei Anita közgazdász, jelenleg a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) egyetemi docense, ahol többek között Közgazdaságtant és Kutatásmódszertant oktat magyar és angol nyelven. Módszertani ismeretei által számos kutatás és kutatócsoport aktív tagja, mint a Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválósági Központ (CESIBUS). Önálló kutatási területe főként a gazdaság és a pszichológia határterületeire fókuszál. Magas szintű tudományos munkákkal (többek között a Journal Of Decision Systems, Sustainability, Forum Scientiae Oeconomia vagy Cultural Management: Science and Education folyóiratokban) és számos (összesen 125 darab) egyéb tudományos publikációval rendelkezik.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1780-7674>

DR. HABIL KÖMÜVES ZSOLT: egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék; E-mail: komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

Kömüves Zsolt kutatási érdeklődése a munkaerőpiac, valamint vezetés és szervezéstudományok szakmai területéhez kapcsolódik. Az elmúlt években a nők munkaerőpiaci helyzete, munkaerő-megtartás, COVID-19 és az orosz-ukrán válsággal kapcsolatos témákban publikált.

DR. HABIL MOHÁCSI MÁRTA: adjunktus, Debreceni Egyetem, Szociológia és Szociálpolitika Tanszék; E-mail: mohacsi.marta@arts.unideb.hu

Mohácsi Márta regionális tudományból doktorált. A felsőoktatásban eltöltött tizenöt éves oktatói és kutatói munkája mellett folyamatosan szervezett keretek között továbbképezte magát. 2021-ben habilitált gazdálkodás és szervezéstudományból. Fő kutatási területe a menedzsment témaköre. A Metszetek – Társadalomtudományi Folyóirat szerkesztőbizottsági tagja és a Gazdaság- és Társadalomtudományi Tanulmánykötet sorozat szerkesztője.

DR. MORVAY SZABOLCS, PHD: adjunktus; Széchenyi István Egyetem, Területi Tudományi és Vidékfejlesztési Tanszék; E-mail: morvay.szabolcs@sze.hu

Morvay Szabolcs a Széchenyi István Egyetem Területi Tudományi és Vidékfejlesztési Tanszék adjunktusa, valamint a kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének kutatója. Doktori fokozatát regionális tudományokból szerezte.

DR. NÉMETH SZILÁRD, PHD: tanszékvezető, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék; E-mail: nemeth.szilard@uni-bge.hu

Németh Szilárd 2009-ben szerzett közgazdász diplomát a Széchenyi István Egyetemen. Ezt követően PhD hallgatóként tanult a Széchenyi István Egyetemen, 2012 óta pedig a Budapesti Gazdasági Egyetem dolgozik oktatóként. Fő kutatási területe a fogyasztói etnocentrizmus; a védjegyek szerepe a fogyasztói döntéshozatali folyamatban; a családi vállalkozások és vállalkozástan. 2023. augusztustól a Pénzügyi és Számviteli Kar Menedzsment és Vállalkozás Tanszékének vezetője.

DR. HABIL PAPP-VÁRY ÁRPÁD: egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar, Marketing Tanszék; E-mail: papp-vary.arpad@uni-bge.hu

Papp-Váry Árpád a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) habilitált egyetemi docense,

a marketing mesterszak felelőse. A Soproni Egyetemen a Közgazdaságtudományi Doktori Iskolában a Marketing és Turizmus program vezetője, a kecskeméti Neumann János Egyetemen pedig a Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Tudásközpont senior kutatója. Márkaépítéssel mintegy 25 éve foglalkozik, 5 könyve jelent meg a témában rangos kiadóknál. Branding tanácsadóként magyar vállalkozások nemzetközi piacra lépését segíti, a Hungarian Export Promotion Agency (HEPA) vezető tréner. Társadalmi munkában a Magyar Marketing Szövetség alelnöke 2013 óta.

DR. HABIL REICHER REGINA ZSUZSÁNNÁ: habilitált egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválólagi Központ (CESIBUS); E-mail: reicher.regina@uni-bge.hu

Reicher Regina korábban a Szent István Egyetemen, valamint az Óbudai Egyetemen oktatott. A versenyszférában tanácsadóként tevékenykedik. Főbb kutatási területe a CRM, illetve informatikai rendszerek bevezetésének, működtetésének problémái, szervezeti kihívásai. Publikációi ezen felül a KKV-k versenyképességét, működését, CSR tevékenységét vizsgálja.

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3929-6331>

DR. SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR, PHD: egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi és Marketing Tanszék, MATE Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék; E-mail: szabo-szentgroti.gabor@sze.hu

Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens a Széchenyi István Egyetem Vezetéstudományi és Marketing Tanszékén. Kutatási területe a vezetés és szervezéstudományokhoz kapcsolódik, az elmúlt években szervezeti magatartás, stratégiai humán erőforrás menedzsment, munkavállalói megtartás és munkahelyi wellbeing témákban publikált hazai és nemzetközi folyóiratokban. A FranklinCovey nemzetközi szervezetfejlesztő vállalat együttműködő tanácsadó partnere.

DR. HABIL SZABÓ ZSOLT ROLAND: habilitált egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi és Marketing Tanszék; E-mail: roland.szabo@sze.hu

Szabó Zsolt Roland doktori fokozatát 2011-ben szerezte a Budapesti Corvinus Egyetemen gazdálkodás- és szervezéstudományok területén, míg ugyanezen a területen szerzett habilitációt 2019-ben a Széchenyi István Egyetemen. Az elmúlt években számos hazai (Magyar Tudományos Akadémia, Budapesti Corvinus Egyetem, Széchenyi István Egyetem) és nemzetközi (European Academy of Management) kiválósági elismerésben részesült. Fő kutatási területei a stratégiai menedzsment, a változásvezetés, üzleti modellek, vállalkozástan, digitális transzformáció és az ipar 4.0.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7961-1298>

DR. SZENTES VERONIKA, PHD: klinikai ápolónő; E-mail: veraszentes@gmail.com

Szentes Veronika a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájában szerzett doktori fokozatot. Egyetemi okleveles Msc klinikai ápolónő, hemodinamikai műtős asszisztens. A Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Karának állatvédő szakos hallgatója.

DR. HABIL SZIGETI CECÍLIA: tudományos dékánhelyettes, intézetvezető, habilitált egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem, Fenntarthatósági Tanulmányok Intézete; E-mail: csizgeti@metropolitan.hu

Szigeti Cecília jelenleg a Budapesti Metropolitan egyetem docense, hivatásszerűen ökológiai gazdaságtani kutatásokkal foglalkozik. Fenntarthatósággal kapcsolatos természettudományosan megalapozott ismereteit számos kutatásban felhasználják. Kutatói hitvallása szerint mindig a soron következő feladatot kell megoldani.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2163-5211>

DR. HABIL VARGA ERIKA: egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem; E-mail: varga.erika@uni-mate.hu

Varga Erika 2015-ben szerzett PhD fokozatot gazdálkodás-és szervezéstudományokból, melyet 2021-ben habilitáció követett. A Magyar Agrártudományi Egyetem (Gödöllő) Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézetének docense. Kutatási területe többek között a HR, a menedzsment, a személyes vezetés kérdései, a kompetenciák, valamint a munka-magánélet egyensúlya és generációk együttélése a munkaerőpiacon.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5105-7187>

AUTHORS

ADORJÁN, KRISZTIÁN: master teacher, Budapest Business University; E-mail: adorjan.krisztian@uni-bge.hu

Krisztián Adorján is a master lecturer at the Faculty of Commerce, Hospitality and Tourism of the Budapest Business University. His area of interest is human resource management and its economic aspects and impacts.

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-3008-7965>

DR. CZEGLÉDI, CSILLA, PHD: associate professor, Budapest Business University; E-mail: czegledi.csilla@uni-bge.hu

Csilla Czeglédi obtained her PhD degree in management and business administration in 2009. She is an associate professor at the Faculty of International Management and Business at the Budapest Business School. Her research interests include a wide range of HR and labour market topics, management and economics.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5154-0539>

FARKAS, KIRA ZOÉ: business partnership coordinator, Budapest Business University; E-mail: farkas.kira@uni-bge.hu

Kira Zoé Farkas started her professional career in higher education at the Budapest Business University, where she graduated with a bachelor's degree in economics and management in 2023, and after that she also started her further studies at the university as a master's student in management and organization. She is a full-time employee of the university, working in the Office of Business Partnerships and Alumni Relations.

DR. HABIL FÉNYES, HAJNALKA: associate professor, University of Debrecen; E-mail: fenyfes.zsuzsanna@arts.unideb.hu

Hajnalka Fényes graduated as an economist in 1991, received her PhD degree in sociology in 2001, and obtained her habilitation in educational sciences in 2010. At the University of Debrecen, she is working as an associate professor at the Department of Sociology and Social Policy, and as a lecturer and supervisor at the Doctoral School of Humanities. In addition to the research methods of sociology (multivariate statistical analyses), her research topics include higher education students' social mobility, gender roles and gender differences in higher education, students' paid and voluntary work, and young people's career plans.

GELENCSÊR, MARTIN: PhD student, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Doctoral School of Economic and Regional Sciences; E-mail: gelencser.martin@phd.uni-mate.hu

Martin Gelencsér is a PhD student at the Doctoral School of Economic and Regional Sciences of the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences. Previously, he worked as HR development specialist at a large company in Kaposvár. His research interests are related to human resource management, and in recent years he has been published in national and international journals on employee well-being, job satisfaction and workforce retention.

DR. GYŐRI, ZSUZSANNA, PHD: senior research fellow, Budapest Business University, Centre of Excellence for Sustainability Impacts in Business and Society (CESIBUS); E-mail: gyori.zsuzsanna@uni-bge.hu

Zsuzsanna Győri is researcher and head of the Centre of Excellence for Sustainability Impacts in Business and Society (CESIBUS) at Budapest Business University. Her main teaching areas are Responsible and Sustainable Company and Entrepreneurship Studies. Her research interests include corporate social responsibility, sustainability, the situation of entrepreneurs with disabilities, and value-driven entrepreneurship and finance. Her publications include Measuring the integrated reporting quality in Europe: balanced scorecard perspectives. (2023), *Journal of Financial Reporting and Accounting*; The lived experience of freedom among entrepreneurs with disabilities. (2022), *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*; Business Model and Principles of a Values-Based Bank–Case Study of MagNet Hungarian Community Bank. (2021), *Sustainability*.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2713-5576>

HEIDENWOLF, ORSOLYA: PhD student, Corvinus University of Budapest; E-mail: orsolya.nagy@uni-corvinus.hu

Orsolya Heidenwolf received her Bachelor's degree in Civil Engineering from Budapest University of Technology and Economics, followed by an MBA from the Faculty of Economics and Social Sciences. She is currently a PhD student at Budapest Corvinus University, conducting research on Construction 4.0 and Digitalization in the Construction Industry. Orsolya Heidenwolf has contributed to several publications throughout her career, particularly in the areas of digital transformation and innovation in the construction industry. These publications offer comprehensive insights into the current state of the construction industry and the potential of digital technologies in the field. She is the founder of ConTech Consulting, which aims to assist construction and manufacturing companies in their digital transformation through consultancy and applied research and development.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6255-2984>

DR. HOLLÓSY-VADÁSZ, GÁBOR, PHD: assistant professor, Budapest Metropolitan University, Institute of Economics and Finance; E-mail: ghollosyvadasz@metropolitan.hu

Gábor Hollósy-Vadász obtained his PhD degree in Public Administration in 2022. His research fields are as follows: workforce retention, work motivation, workplace mental health. He teaches work and organizational psychology and Human resource management.

DR. HABIL JUHÁSZ, TÍMEA: associate professor, Budapest Business University; E-mail: juhasz.timea@uni-bge.hu

Tímea Juhász obtained her PhD degree in management and business administration in 2010 followed by habilitation in 2019. She is an associate professor and deputy dean of the Faculty of International Management and Business at the Budapest Business School. Her research interests include a wide range of management and economic topics. She has more than 250 publications.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5386-0678>

DR. HABIL KÁSA, RICHÁRD: senior research fellow, Budapest Business University; E-mail: kasa.richard@uni-bge.hu

Richárd Kása is a lecturer and researcher at the Budapest Business University. He started his professional career in higher education in 2007 as a PhD student at the University of Miskolc and joined Budapest Business University in 2011. In his teaching portfolio, project management and decision theory play a prominent role, and he also teaches statistical modeling in the PhD program. As a researcher, his main research interests are in the application of multivariate statistical methods in management and organization sciences. He is the (co-)author of 58 scientific journal articles and the (co-)author or editor of nearly 20 books or book chapters. His work has been independently cited 481 times and his Hirsch index is 14.

DR. KOLNHOFFER-DERECSKEI, ANITA, PHD: associate professor, Budapest Business University, Centre of Excellence for Sustainability Impacts in Business and Society (CESIBUS); E-mail: kolnhoffer-derecskei.anita@uni-bge.hu

Anita Kolnhoffer-Derecskei is currently working as an associate professor at the Budapest Business University, Faculty of Finance and Accountancy where she is teaching among others Economics and Research Methodology. She leads and participates in several research projects including this one (CESIBUS). As an economic psychologist, she has been researching in the fields of behavioural and social economics as well as economic psychology. She has a proven track record of high-profile academic papers (like in journals such as Journal Of Decision Systems, Sustainability, Forum

Scientiae Oeconomia or Cultural Management: Science and Education) and many publications (altogether 125).
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1780-7674>

DR. HABIL KÖMÜVES, ZSOLT: associate professor, Hungarian University of Agricultural and Life Sciences, Szent István Campus, Institute of Agricultural and Food Economics, Department of Agricultural Management and Leadership; E-mail: komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

Zsolt Kömüves' research interests are related to the labour market and management and organization sciences. In recent years he has published on the labour market status of women, labour retention, COVID-19 and the Russian-Ukrainian crisis.

DR. HABIL MOHÁCSI, MÁRTA: assistant professor, University of Debrecen, Department of Sociology and Social Policy; E-mail: mohacsi.marta@arts.unideb.hu

Márta Mohácsi obtained her PhD degree in regional studies. Alongside her experience of fifteen years in higher education as a researcher and lecturer, she has taken part in several further training programmes. She obtained her habilitation degree in management and organisation studies in 2021. Her research focus is management. She is member of the editorial board for Cross-sections – Social Science Journal and Series Editor for the book series Studies in Economics and Social Sciences.

DR. MORVAY, SZABOLCS, PHD: assistant professor; Széchenyi István University; E-mail: morvay.szabolcs@sze.hu

Szabolcs Morvay is an assistant professor at Széchenyi István University Department of Territorial Science and Rural Development. He is a researcher at the Institute of Advanced Studies in Kőszeg. He obtained his doctorate in regional science.

DR. NÉMETH, SZILÁRD, PHD: associate professor, head of department, Budapest Business University, Faculty of Finance and Accountancy, Department of Management and Entrepreneurship; E-mail: nemeth.szilard@uni-bge.hu

Szilárd Németh graduated at Széchenyi István University in 2009. Afterwards, he studied at the Széchenyi István University as a PhD student and since 2012 has been working as a teacher at the Budapest Business School. His main research area are as follows: consumer ethnocentrism; the role of the trademarks in the consumer decision making process; family business and entrepreneurship. Since 2023 August he is the Head of the Management and Entrepreneurship Department.

DR. HABIL PAPP-VÁRY, ÁRPÁD: associate professor, head of program, Budapest Business University, Faculty of International Management and Business, Department of Marketing; Email: papp-vary.arpad@uni-bge.hu

Árpád Papp-Váry is an associate professor at Budapest Business University (BBU) and the head of the Master's program in Marketing. He is the leader of the Marketing and Tourism program at the Doctoral School of Economics at Sopron University and a senior researcher at the Economic Geography and Urban Marketing Center at Neumann János University in Kecskemét. He has been involved in branding for about 25 years and has published 5 books on the subject with reputable publishers. As a branding consultant, he assists Hungarian businesses in entering international markets and is one of the lead trainers for the Hungarian Export Promotion Agency (HEPA). He has also been serving as the Vice President of the Hungarian Marketing Association since 2013.

DR. HABIL REICHER, REGINA ZSUZSÁNNA: associate professor, Budapest Business University, Centre of Excellence for Sustainability Impacts in Business and Society (CESIBUS); E-mail: reicher.regina@uni-bge.hu

Regina Reicher previously taught at Szent István University and the University of Óbuda. She works as a consultant in the private sector. Her main research interests are the problems and organisational challenges of implementing and operating CRM and IT systems. Her publications also focus on the competitiveness, operation and CSR activities of SMEs.

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3929-6331>

DR. SZABÓ-SZENTGRÓTI, GÁBOR, PHD: associate professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Business and Economics, Department of Corporate Leadership and Marketing; Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Department of Agricultural Management and Management; E-mail: szabo-szentgroti.gabor@sze.hu

Gábor Szabó-Szentgróti is an associate professor at the Department of Corporate Leadership and Marketing, Széchenyi István University, Győr. His research interests are related to management and organizational sciences, and in recent years he has published in national and international journals on organizational behaviour, strategic human resource management, employee retention and workplace wellbeing. He is a consulting partner of FranklinCovey, an international organisation development company.

DR. HABIL SZABÓ, ROLAND ZSOLT: associate professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Business and Economics, Department of Corporate Leadership and Marketing; E-mail: roland.szabo@sze.hu

Roland Zsolt Szabó obtained his PhD degree in 2011 at Corvinus University of Budapest in the field of Business and Organizational Sciences, while he obtained his habilitation in the same field in 2019 at Széchenyi István University. He has been given numerous domestic (Hungarian Academy of Sciences, Corvinus University of Budapest, Széchenyi István University) and international awards (European Academy of Management). His main areas of expertise are strategic management, change management, business models, entrepreneurship, digital transformation, and Industry 4.0.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7961-1298>

DR. SZENTES, VERONIKA, PHD: clinical nurse; E-mail: veraszentes@gmail.com

Veronika Szentes obtained her PhD degree at the Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences of the Széchenyi István University. She is a university certified Msc. clinical nurse, hemodynamic operating room assistant. She is a student of the University of Miskolc's Faculty of State and Law, with a degree in animal protection.

DR. HABIL SZIGETI, CECÍLIA: vice dean, head of institute, associate professor, Budapest Metropolitan University, Sustainability Studies Institute; E-mail: cszigeti@metropolitan.hu

Cecília Szigeti is currently an associate professor at the Budapest Metropolitan University, working professionally in ecological economics. Her science-based knowledge of sustainability is used in a wide range of research. Her research credo is to always solve the next problem.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2163-5211>

DR. HABIL VARGA, ERIKA: associate professor, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences; E-mail: varga.erika@uni-mate.hu

Erika Varga obtained her PhD degree in management and business administration in 2015 followed by habilitation in management and business administration in 2021. She is an associate professor at the Institute of Rural Development and Sustainable Economy, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences (Gödöllő, Hungary). Her research interests include HR, management, leadership issues, competencies and work-life balance, as well as generations on the labour market.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5105-7187>

LEKTOROK/REVIEWERS

Csizmadia Zoltán (Széchenyi István Egyetem)
Gombos Szandra (Széchenyi István Egyetem)
Egri Zoltán (Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem)
Juhász Tímea (Budapesti Gazdasági Egyetem)
Karácsony Péter (Selye János Egyetem)
Keller Krisztina (Budapesti Corvinus Egyetem)
Konczosné Szombathelyi Márta (Széchenyi István Egyetem)
Kucséber László (Budapesti Gazdasági Egyetem)
Kürtösi Zsófia (Szegedi Tudományegyetem)
Málovics György (Szegedi Tudományegyetem)
Printz-Markó Erzsébet (Széchenyi István Egyetem)
Remsei Sándor (Széchenyi István Egyetem)
S. Gubik Andrea (Miskolci Egyetem)
Szabó Dániel Róbert (Széchenyi István Egyetem)
Szabó-Szentgróti Eszter (Széchenyi István Egyetem)

Minerva baglya csak a beálló alkonnyal kezdi meg röptét.
(G. W. F. Hegel)

