

KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE

TEHETSÉGGONDOZÓ PROGRAMOK A BAKA JÓZSEF SZAKKOLLÉGIUMBAN



**Készségek és képességek fejlesztése –
Tehetséggondozó programok a Baka József Szakkollégiumban**

Készségek és képességek fejlesztése – Tehetséggondozó programok a Baka József Szakkollégiumban

Válogatás a MATE szakkollégiumi hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette:
Kömüves Zsolt



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gödöllő, 2025



Nemzeti Tehetség
Program



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS
MINISZTERIUM

Szerkesztő

Kömüves Zsolt, PhD

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campus

Lektorok

Gelencsér Martin, PhD – Kömüves Zsolt Sándor, PhD – Lázár Edit – Nagy Mónika Zita, PhD – Pintér Attila

Szendrő Katalin, PhD – Sente Viktória, PhD – Tóth Katalin, PhD – Varga Erika Erzsébet, PhD

© Szerzők, 2025

© Szerkesztők, 2025

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0. Ennek értelmében a mű szabadon másolható, terjeszthető, bemutatható és előadható, azonban nem használható fel kereskedelmi célokra (NC), továbbá nem módosítható és nem készíthető belőle átdolgozás, származékos mű (ND). A licenc alapján a szerző vagy a jogosult által meghatározott módon fel kell tüntetni a szerző nevét és a szerzői mű címét (BY).

A kötetben szereplő képek és ábrák jogszerű felhasználása a szerzők felelőssége.

Kiadja

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1. • Telefon: +36-28/522-000 • Honlap: <https://www.uni-mate.hu>

Felelős kiadó

Prof. dr. Gyuricza Csaba, rektor

Felelős szerkesztő

G. Szabó Sára

Bortó- és könyvterv

Vida Viktor

A kiadvány az NTP-SZKOLL-24 „Szakkollégiumok tehetséggondozó programjainak támogatása” c. pályázat támogatásával valósult meg.

ISBN 978-963-623-123-1 (pdf)

Tartalomjegyzék

Előszó	7
Czakó Rebeka Tímea: Az akciók hatása az FMCG-termékek vásárlására	9
Fliszár Enikő: A levendula sokfélesége	19
Gerecs Roland: A kompetenciaalapú teljesítményértékelés szerepe a Magyar Honvédségben	33
Kurucz Miklós: Az OTP bank belső ösztönzési rendszere.....	52
Nagy Zsolt: Motivációs stratégiák a jelenlegi munkavállalói preferenciák tükrében	64
Márkus Benjámintibor: Az elektromos autók fogyasztói vizsgálata	83
Márton Dávid: Impacts of Sustained Remote Working on Employee Efficiency and Professional Relations	103
Sipos Lili: Az About You megítélése a Z generáció körében	123
Tihanyi Bence: Az e-kereskedelem fogyasztói megítélése.....	139

Előszó

*„Minden nemzet csak annyit ér, amennyit fiai munkája ér.”
(Széchenyi István)*

A felsőoktatás kiemelt feladata, hogy támogassa a tehetséges fiatalokat tudásuk elmélyítésében, szakmai fejlődésükben és munkaerőpiaci sikerességükben. A hallgatók támogatása azonban nem csupán egyéni érdek, hanem a tudományos élet és a társadalom hosszú távú fejlődésének záloga is. A tehetséggondozás számos formában megvalósulhat, például a tudományos diákköri tevékenységen, a szakkollégiumi rendszeren vagy a különféle készségfejlesztő programokon keresztül.

A Baka József Szakkollégium az NTP-SZKOLL-24 pályázati program keretében sikeresen elnyerte a támogatást a „Készségek és képességek fejlesztése – Tehetséggondozó programok a Baka József Szakkollégiumban” című projekt megvalósítására. E program célja, hogy hallgatóink számára olyan lehetőségeket teremtsen, amelyek hozzájárulnak szakmai kompetenciáik és vezetői készségeik fejlesztéséhez. A projekt során tréningek, gyakorlati foglalkozások és műhelymunkák révén nyílt lehetőség a hallgatók egyéni erősségeinek felismerésére és fejlesztésére. A program eredményeként a résztvevők visszajelzést kaptak kulcskompetenciáikról, ezáltal tudatosabban készülhetnek szakmai pályájukra.

Szakkollégiumunk elkötelezett a tehetséggondozás szélesebb körű támogatása mellett, ezért együttműködést alakítottunk ki a MATE Móricz Zsigmond Mezőgazdasági Technikum, Szak-képző Iskola és Kollégiummal, hogy közösen támogassuk a fiatal tehetségek kibontakozását. Az együttműködés eredményeként született meg e tanulmánykötet.

Bízunk benne, hogy e kötet nemcsak a benne szereplő tanulmányok tartalmával, hanem a mögötte álló szellemiséggel is inspiráló lesz az Olvasók számára. A szerzők munkájához ezúton is gratulálunk, és kívánunk hasznos, gondolatébresztő olvasást!

Dr. habil. Kőműves Zsolt
Baka József Szakkollégium vezetője

Kaposvár, 2025. március 15.

CZAKÓ REBEKA TÍMEA¹

Az akciók hatása az FMCG-termékek vásárlására

Összefoglalás

A kutatás célja volt a fogyasztók vásárlási preferenciáinak feltárása, különös tekintettel az akciókhoz való viszonyukra és a vásárlási döntéseiket befolyásoló tényezőkre. Vizsgálatom során kiderült, hogy az árérzékenység egyre növekvő szerepet játszik a fogyasztók tudatos döntéseiben. A válaszadók 90%-a állította, hogy rendszeresen figyeli az akciós ajánlatokat, és tudatosan vásárol kedvezményes termékeket. Emellett a megkérdezettek 38%-a kizárólag az árkedvezmény miatt is hajlandó lenne megvásárolni egy terméket, ami azt mutatja, hogy az akciók erősen befolyásolják a vásárlási szokásokat. A fogyasztók számára az ár mellett a minőség is kulcsfontosságú tényező, amikor egy új termék kipróbálásáról döntenek. A kutatás eredményei szerint, ha egy alternatív termék megfelelő minőséget kínál kedvezőbb áron, a vásárlók hajlandók lecserélni a megszokott márkájukat. A válaszadók 92%-a a minőséget tartja a legfontosabb szempontnak, míg 47%-uk az árat is kiemelten kezeli az új termékek kipróbálásakor. Annak ellenére, hogy az árak figyelemmel kísérése egyre tudatosabbá válik, a vásárlásra fordított összeg előzetes tervezése kevésbé jellemző. A megkérdezettek 81%-a nem határozza meg előre a kosárértéket, ami arra utal, hogy az impulzusvásárlás továbbra is meghatározó szerepet játszik a fogyasztói magatartásban. Ugyanakkor az akciós termékek esetében a vásárlók hajlandók nagyobb mennyiséget vásárolni, így hosszabb időre biztosítva a kedvező árat. A válaszadók 82%-a nyilatkozott úgy, hogy akció esetén többet vesz egy adott termékből. A kutatás során az élelmiszer-vásárlási szokásokat is vizsgáltam, különös tekintettel az online vásárlás térnyerésére. Az eredmények azt mutatták, hogy a fogyasztók 80%-a továbbra is a hagyományos bolti vásárlást részesíti előnyben az online lehetőségekkel szemben. Ez arra enged következtetni, hogy az élelmiszerek esetében a személyes vásárlás biztonsága és megszokottsága még mindig fontosabb szempont, mint az online vásárlás kényelme.

Összességében elmondható, hogy a fogyasztók egyre tudatosabbak az árak és az akciók figyelembevételében, azonban döntéseiket továbbra is jelentős mértékben befolyásolja a termék minősége, a megszokott márkák iránti bizalom és az impulzusvásárlás. Az online tér egyre nagyobb szerepet kap a kereskedelemben, de az élelmiszer-vásárlás esetében a hagyományos üzletek még mindig dominálnak.

1. Bevezetés

A fogyasztás mindennapi életünk szerves része, különösen a gyorsan forgó fogyasztási cikkek (FMCG) esetében, amelyek közé elsősorban az élelmiszerek, tisztítószeresek és egyéb alapvető háztartási termékek tartoznak. Az FMCG-szektor az egyik legdinamikusabban fejlődő ágazat, amelyben a marketingstratégiák, különösen az árkedvezmények és promóciók kiemelt szerepet játszanak a fogyasztói döntések befolyásolásában. A kutatás célja annak vizsgálata, hogy az

¹ MATE Kaposvári Campus, III. éves Kereskedelem és marketing szakos hallgató

akciók milyen hatással vannak a vásárlók döntéseire, és milyen mértékben ösztönöznek impulzusvásárlásra. Kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy az árkedvezmények miként befolyásolják a fogyasztók tudatosságát, valamint arra, hogy az infláció és a gazdasági bizonytalanság milyen szerepet játszik a vásárlási magatartás alakulásában. A vizsgálat során választ keresünk arra, hogy a fogyasztók hajlandóak-e megszokott termékeiket lecserélni egy kedvezőbb árú alternatívára, illetve hogy a tudatos vásárlás milyen szerepet tölt be a mai gazdasági környezetben. Emellett elemezzük, hogy az akciós termékekből a fogyasztók hajlamosak-e többet vásárolni, mint amennyit eredetileg terveztek, és hogy milyen tényezők befolyásolják a személyes és online vásárlás preferenciáit az élelmiszerek esetében. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak a fogyasztói magatartás mélyebb megértéséhez, valamint segítséget nyújthatnak a vállalatok számára hatékonyabb marketingstratégiák kialakításában.

2. Szakirodalmi feldolgozás

2.1. Az FMCG-piac jellemzői

A gyorsan forgó fogyasztási cikkek (FMCG) piaca dinamikusan fejlődik, mivel ezek a termékek nélkülözhetetlenek a mindennapi életben. Jellemzőik közé tartozik a magas kereslet, az alacsony profitráta és a gyors eladási ciklus. A legfontosabb szegmensek az élelmiszerek, a tisztítószeres és a higiéniai termékek (Kopcsay, 2014). A fogyasztói magatartásban meghatározó szerepet játszik az árkedvezmények és promóciók hatása, mivel a vevők jelentős része árérzékeny. A magyarországi háztartások költségvetésében az FMCG-termékek aránya 30-35% körüli, ami magasabb az európai átlagnál (Sikos és Veresné, 2024). A hazai piacon a fogyasztók gyakran választanak akciós termékeket a mindennapi költségek csökkentése érdekében, ez pedig befolyásolja a márkahűséget és a vásárlási döntéseket.

2.2 Az akciók formái és hatásai

Az FMCG-piacon az akciók elterjedtek, mivel ezek hozzájárulnak az eladások növekedéséhez. Az akciók leggyakoribb formái:

- *Árkedvezmények*: azonnali árcsökkentés a termékeken.
- *Hűségprogramok*: visszatérő vásárlásokat ösztönző pontgyűjtő rendszerek.
- *Kuponok és cashback*: későbbi kedvezmény vagy visszatérítés.
- *Mennyiségi kedvezmények*: „1-et fizet, 2-t kap” típusú ajánlatok (Kolos-Kenesei, 2018).
- *Digitális promóciók*: online elérhető kedvezmények és exkluzív ajánlatok, amelyek az e-kereskedelem térnyerésével egyre népszerűbbé válnak. Ezen promóciók befolyásolhatják a fogyasztók márkahűségét. Egyes kutatások szerint az állandó kedvezmények a márkahűség csökkenéséhez vezethetnek, mivel a fogyasztók inkább az alacsony árat keresik, mint a márká megbízhatóságát (Jones, 1990). Az árérzékeny fogyasztók hajlamosak akciókhoz igazítani vásárlásaikat, míg a magasabb jövedelmű rétegek kevésbé érzékenyek az időszakos árcsökkentésekre.

2.3. A fogyasztók szegmentálása az akciókhoz való viszonyuk alapján

A fogyasztókat az akciókra adott reakciójuk alapján több csoportba oszthatjuk:

- *Akciófogékonyak (31%)*: Tudatosan keresik az akciós termékeket, hajlamosak többet vásárolni és készletezni a kedvezmények hatására.

- *Akcióellenesek (26%)*: Nem befolyásolják őket az akciók, inkább a minőséget keresik, és kevésbé figyelnek az árváltozásokra.
- *Ártudatosak (43%)*: A legjobb ár-érték arányt keresik, függetlenül attól, hogy a termék akciós-e vagy sem (Kolos-Kenesei, 2018).

Az egyes szegmensek eltérően reagálnak a promóciókra, ami a kiskereskedők árstratégiájában meghatározó szerepet játszik. A marketingstratégiák hatékonyságának növelése érdekében fontos a célzott promóciók alkalmazása, amelyek az egyes fogyasztói csoportok preferenciáihoz igazodnak.

2.4. Az akciók hatása különböző termékkategóriákra

Kutatások igazolják, hogy az akciók leginkább a tartós élelmiszerek és a zöldség-gyümölcs keresletét növelik, míg az alkoholos italok és az édességek esetében kevésbé befolyásolják a vásárlási döntéseket (Földi, 2024). Az elektronikai termékek és a tartós fogyasztási cikkek esetében az akciók hatása másképp érvényesül, mivel a fogyasztók általában alaposabb tájékozódás után döntenek a vásárlásról.

2.5. A promóciók hosszú távú következményei

A tartós akciók hátrányai közé tartozik, hogy a fogyasztók elvárják az alacsonyabb árakat, ami az árbevétel csökkenéséhez vezethet. A marketingstratégiák kialakításakor fontos egyensúlyba hozni a rövid távú forgalomnövekedést a hosszú távú márkahűséggel. A fokozatos promóciós csökkentés és a differenciált árstratégiák segíthetnek ennek elérésében (Kolos-Kenesei, 2018). Az állandó árengedmények elkerülése érdekében egyes vállalatok alternatív stratégiákat alkalmaznak, például exkluzív ajánlatokat hűségprogramok tagjai számára vagy időszakos promóciókat, amelyek ritkábban, de nagyobb kedvezményekkel jelennek meg. A digitális technológiák fejlődésével az árérzékeny fogyasztók egyre könnyebben követhetik az akciókat, ami új kihívások elé állítja a kiskereskedőket. Az online árösszehasonlító oldalak, az automatikus kuponfigyelő rendszerek és a dinamikus árazási stratégiák mind hatással vannak az FMCG-piacon alkalmazott promóciókra. Az FMCG-szektorban az akciók kulcsfontosságúak a fogyasztói magatartás befolyásolásában. Az árkedvezmények szerepe jelentős a fogyasztók döntési folyamataiban, különösen az alacsonyabb jövedelmű háztartások esetében. A kiskereskedők és gyártók számára elengedhetetlen a célzott ár- és promóciós stratégiák alkalmazása annak érdekében, hogy maximalizálják az eladásokat és megőrizték a márkahűséget. A promóciók hosszú távú fenntarthatósága érdekében a vállalatoknak olyan árazási stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek ösztönzik a vásárlókat, ugyanakkor nem rombolják a márkák iránti lojalitást.

3. Anyag és módszertan

Kutatásom során a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztam, amely lehetővé tette számomra, hogy széles körben gyűjthessek információkat a kérdőív kitöltőinek preferenciáiról, véleményeiről és tapasztalatairól a témában elmerülve. A kérdőívem kérdései az akciók, a vásárlási szokások és a gyorsan forgó termékek köré csoportosultak. A kidolgozás során hangsúlyt fektettem arra, hogy olyan kérdések szerepeljenek a kérdőívben, amelyből később releváns információk szűrhetőek le. A kérdőívemet a megalkotást követően 10 emberrel tölttettem ki a próba kedvéért, hogy a módszer hatékonyságát és működését felmérjem. Szerettem volna

megbizonyosodni arról, hogy a kérdések érthetőek és relevánsak a résztvevők számára, mind ezek mellett arról is, hogy a begyűjtött adatok megfelelő alapot nyújtanak a kutatás további szakaszaihoz. Ha esetleges módosításra van szükség, akkor az elvégezhető még a megosztást megelőzően. Kérdőívemet online platformon keresztül terjesztettem, amely lehetővé tette a széles körű, gyors, és egyszerű adatgyűjtést. Célcsoportom azok a Magyarországon élő 16 év feletti személyek, akik rendszeresen járnak boltba vásárlási szándékkal, hiszen ők azok, akik releváns tapasztalatokkal rendelkeznek a kutatásom szempontjából. A válaszadók önkéntesen tölthették ki a kérdőívet, ami csupán csak néhány percet vett igénybe, és teljesen anonim volt, ami garantálta az adatvédelmet és a válaszok hitelességét. A kérdőívemet virtuálisan töltötte ki 104 fő 2024. szeptember 17. és október 10. között. A kérdőívemben 15 kérdést tettem fel, amelyben szerepeltek zárt, nyitott és skálás kérdések egyaránt, annak érdekében, hogy minél átfogóbb képet kapjak a kutatásom kidolgozásához a témában elmerülve. Az adatok feldolgozása és az ábrák elkészítése a szakszerű szemléltetés érdekében Microsoft Office Excel programban történtek. Statisztikai módszerek közül a leíró statisztikai mutatókat (megoszlás, átlag, szórás) számoltam ki, valamint keresztábra-elemzést csináltam a Khi-négyzet-próba segítségével. A kutatás során a kérdőívbe foglalt akciókkal és vásárlási szokásokkal kapcsolatos kérdések célja az, hogy feltérképezsem a résztvevők attitűdjét a vásárlásokra irányultan, illetve az akciókhoz való viszonyukat. A kérdéseim a következő főbb területeket ölelték fel:

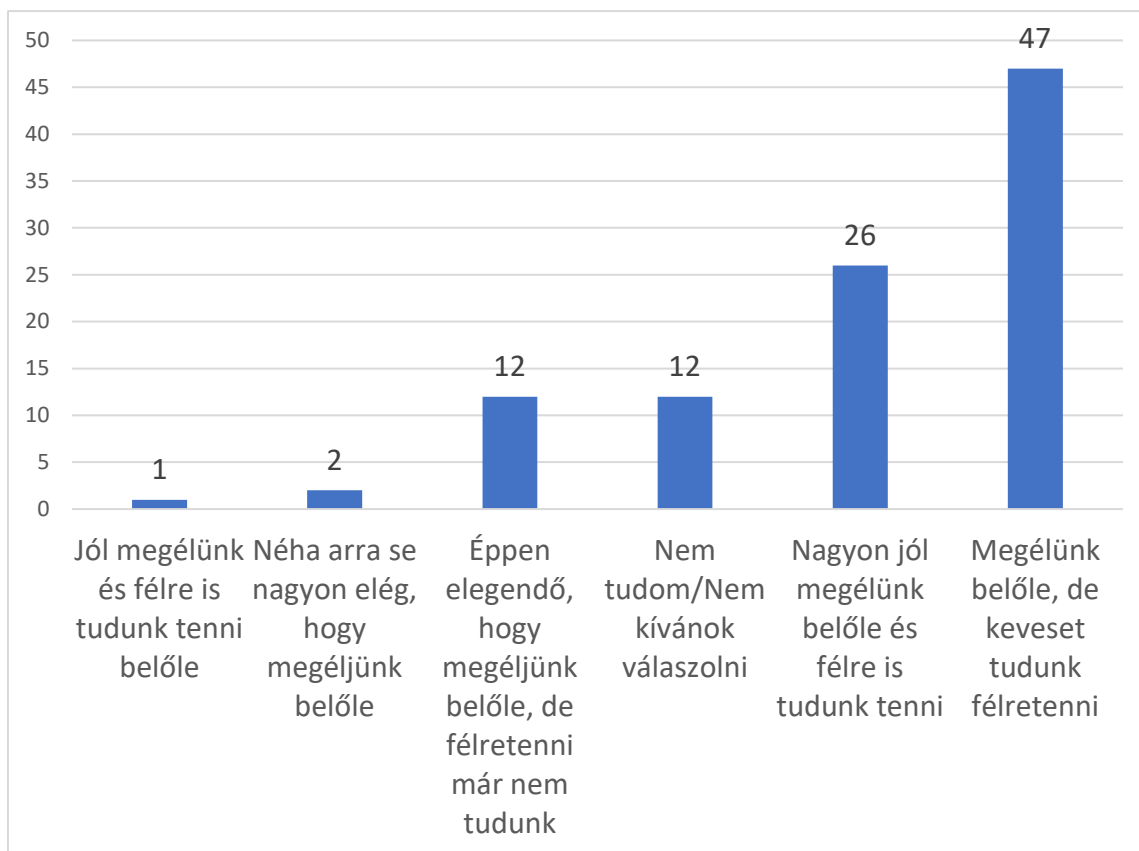
- Az akciók ismerete: A résztvevők válaszai alapján felmértem, hogy miképp reagálnak az akciókra, rákérdeztem, hogy hol jut tudomásukra az akciók léte, hogyan viszonyulnak azokhoz, szoktak-e akciós termékeket vásárolni egyáltalán. Arra is kitértem a kérdőívemben, hogy követik-e a boltok akciókkal kapcsolatos ajánlatait.
- Vásárlási szokások: Rákérdeztem, hogy a kitöltők közül a családban kik végzik a bevásárlást, mi alapján döntenek egy új, eddig ismeretlen termék megvásárolása mellett. Illetve kitértem arra is, hogy milyen gyakran vásárolnak élelmiszereket a kitöltők, és azt online vagy hagyományos formában teszik-e. Továbbá kitértem a vásárlás előtti kosárérték tervezésére is.
- A háttérváltozókkal kapcsolatos kérdéseim is kérdőívem részét képezik, amelyek a nemre, az életkorra, a lakhelyre, a jövedelmi helyzetre és az egy háztartáson belül élő személyek számára vonatkoznak.

4. Eredmények és értékelésük

Az eredmények kiértékelése során megállapítható, hogy a kutatási kérdéseim közül mindre választ kaptam. Az eredmények hozzájárulnak a téma mélyebb megértéséhez. Az elvégzett elemzésből kapott eredményeim bemutatását első körben a háttérváltozókkal kezdem.

A kérdőívemre 79%-ban nők, illetve 21%-ban férfiak válaszoltak, ami arra enged következtetni, hogy a nők jelentősen érdekeltőbbek a vásárlással, illetve az akciókkal kapcsolatos témában a férfiakhoz képest. A kitöltők 56%-ban 16 és 25 év közöttiek voltak, ami azt jelenti, hogy a kutatásban résztvevők több mint fele ebbe a korcsoportba tartozik. A kitöltők 14%-a 26 és 35 év közötti, illetve a 36 és 45 év közötti, ami azt mutatja, hogy régebb óta, illetőleg tapasztaltabb vásárlók is vannak a kitöltőim között. A 36-45 éves korosztály 10%-át, a 55 év feletti kitöltők mindössze csak 6%-át teszi ki a kitöltőknek. Ez arra enged következtetni, hogy az közép és idősebb korosztály kevésbé volt résztvevője a kutatásnak. A kitöltőknek négy kategóriát volt

lehetőségük jelölni a lakhelyet illetően: falu, város, főváros és megyeszékhely. Megállapíthatjuk meg, hogy a kitöltők közül a városban élők dominálnak leginkább, hiszen majdnem a kitöltők fele városban él a megadott válaszok alapján, ők 48%-ban voltak aktívak a megkérdezés során. A másik két magas kitöltési aránnyal rendelkező lakhely a megyeszékhely (24%) és falu (21%) volt. A legkisebb arányban a fővárosban élők voltak jelen a kitöltések során, ez mindössze csak 7%-ot jelent.



1. ábra: A kitöltők jövedelmi helyzete szerinti megoszlása (n = 104)

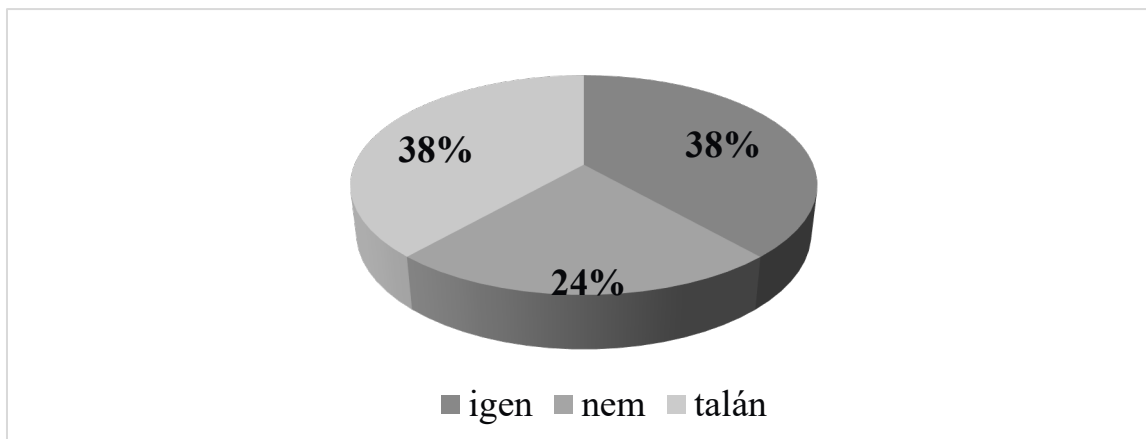
(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján)

A diagramról (1. ábra) leolvasható, hogy a válaszadóknak majdnem a fele megél a jövedelméből, de keveset tud abból félretenni (47%). A második legnagyobb arányban azok a válaszadók töltötték ki a kérdőívet, akik nagyon jól megélik a jövedelmükből, illetve félre is tudnak belőle tenni. 12% nem kívánt választ adni erre a kérdésre, illetve ugyanekkora arányban válaszolták azt, hogy éppenhogy elég számukra a jövedelmük, de nem igazán tudnak belőle félretenni. Továbbá a válaszadóknak 2%-a él rosszabb anyagi helyzetben, ami azt jelenti, hogy nem csak félretenni nem tudnak, hanem megélni sem tudnak belőle. A válaszadók 1%-a mondta, hogy megél a jövedelméből. Összességében viszont az mondható el a kitöltők jövedelmi helyzetéről, hogy több mint 70%-uk kényelmesen megél a jövedelméből, ez mellett változó arányban félre is tudnak tenni.

Azért fontos a jövedelem, mert összevettem azzal, hogy a vásárlók hogyan viszonyulnak az akciókhoz, hiszen azt feltételeztem, hogy az alacsonyabb jövedelemmel rendelkezők érzékenyebbek az akciókra. Khi-négyzet-próbával megvizsgáltam, hogy van-e összefüggés a jövedelem és az „Ön hajlandó e többet vásárolni akció esetén?” (p-érték: 0,164), illetve a „Vásárolna-e csak azért egy terméket, mert akció?” (p-érték: 0,812) kérdések között. Egyik esetben sincs összefüggés, valószínűleg a heterogén sokaság miatt.

A háttérváltozók után pedig rátérek a témához szükséges kérdések ismertetésére.

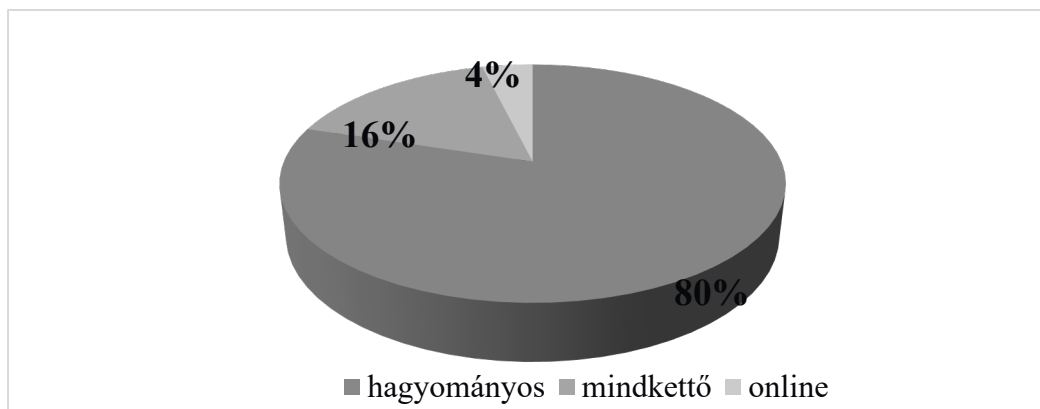
Kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam a vásárlók akciókhoz való viszonyát. Éppen ezért, arra voltam kíváncsi, hogy mennyire figyelik az akciókat a vásárlók, mennyire tudatosak ezen a téren. Egyértelműen megállapítható, hogy igen, hiszen ezt a válaszlehetőséget a válaszadók 90%-a jelölte, ami arra enged következtetni, hogy a kitöltők legnagyobb része vásárol tudatosan akciós terméket, mindössze csak 10%-uk mondta azt, hogy nem vásárol tudatosan akciós terméket. Ez a tudatosság megnyilvánulhat a vásárlást megelőző tájékozódásról, vagy akár abból is, hogy a boltban figyelnek fel az akciókra. Lényege az, hogy tudatosan kerül kiválasztásra az akciós termék, nem csupán fizetés után csodálkoznak rá a termék akciós státuszára.



2. ábra: Az akciók vásárlásra készítő ereje (n = 104)

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

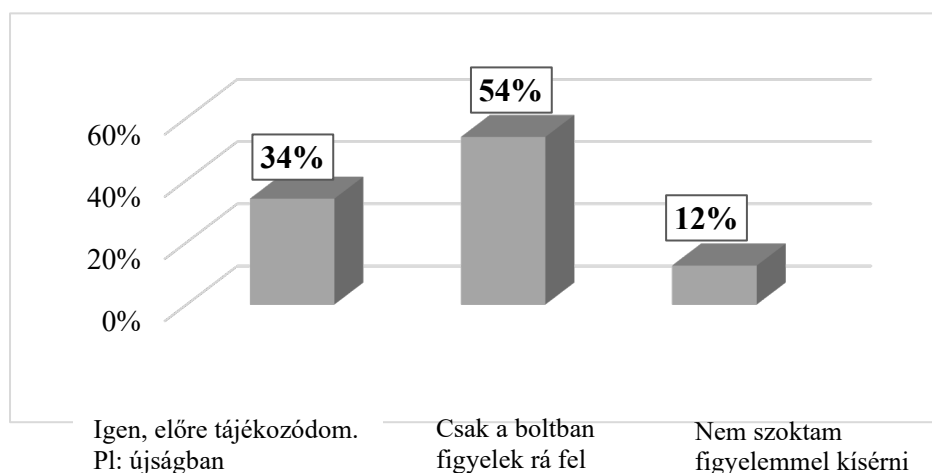
A 2. ábrán megfigyelhető, hogy a válaszadók 38%-ban megvásárolnának egy terméket csak azért, mert az akciós. Ez számunkra azt jelenti, hogy sokan vannak, akik a kedvezményeket vonzónak találják, és hajlandóak döntésüket ennek alapján meghozni. Szintén ugyanebben az arányban vannak jelen (38%) a kitöltők közül azok, akik csak „talán” vásárolnának meg egy terméket kizárólag az akciós státusz miatt, ők bizonytalanok a döntésük során. 24%-a a válaszadóknak pedig azt válaszolta, hogy nem vásárolna meg csak azért egy terméket, mert az akciós. Összességében elmondható, hogy megoszló véleménnyel vannak a válaszadók a témában, nagyrészüket megvásárolna azért egy terméket, mert akciós, kicsivel alacsonyabb arányban pedig nem jelent befolyást a vásárlókra az akciók léte. Azonban az eredményeket tekintve, ha a „talán” válaszok fele igent tart magában, akkor a válaszadók több mint a fele megvásárolna azért egy terméket, mert az akciós.



3. ábra: Leginkább kedvelt vásárlási formák az élelmiszereket tekintve (n = 104)

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

Az internetes vásárlás lehetősége futótűzként robbant be a mindennapjainkba, ezért szerettem volna tudni azt, hogy ha az élelmiszerekről beszélünk, akkor a vásárlók hogyan vélekednek erről a kérdésről (3. ábra). Maradnak a hagyományos forma mellett, vagy online vásárolnak, vagy akár mindkettő. A diagramon látszik, hogy 80%-ban a hagyományos formát preferálják a válaszadók, ami azt jelenti, hiába elérhető már napjainkban az online vásárlás lehetősége, mégsem élnek vele az esetek többségében. Ezt csak alátámasztja, hogy az online válaszra mindössze a kitöltők 4%-a kattintott csak. Mindkét formát pedig a válaszadók 16%-a jelölte, ami azért azt mutatja, hogy valamilyen mértékben online is vásárolnak, de közel sem annyian, mint a hagyományos forma esetében.



4. ábra: Az akciós ajánlatokra fordított figyelem megoszlása (n = 104)

A 4. ábrán azt láthatjuk, hogy miképpen veszik figyelembe a válaszadók a boltok akciós ajánlatait. A válaszadók több mint a fele (54%) azt mondja, hogy csak a boltban szokott rá figyelni. Ebből arra következtethetünk, hogy előre kevésbé tervezik meg a vásárlásukat a fogyasztók az akciókat tekintve, inkább spontán módon reagálnak a boltban észlelt akciókra. A válaszadók további 34%-a pedig azt válaszolta, hogy előre tájékozódik az akciókról a vásárlást megelőzően. Ők egy tudatosabb csoport, hiszen ők tájékozódik a vásárlást megelőzően, illetve ezzel együtt a vásárlást is megtervezik. Viszont a kitöltők közt vannak olyanok is, akik nem szokták figyelemmel kísérni az akciós ajánlatokat, ami a kitöltők közül 12%-ot tesz ki. Összességében elmondható, hogy sokan figyelik az akciókat, viszont ennek ellenére legtöbbször csak a boltban figyelnek rá fel és reagálnak rá, míg a válaszadók kisebb része egyáltalán nem kíséri figyelemmel.

Azt is megállapítottam, hogy a vásárlók 81%-ban nem tervezik meg a kosárértéket vásárlás előtt, ami azt jelzi számunkra, hogy spontán módon döntenek. A válaszadók 19%-a pedig megtervezi a kosárértéket, tehát a vásárlás során elkölthető összeget megtervezik, mielőtt megkezdik a vásárlást. A következő vizsgálati szempont az volt, hogy feltérképezzük, hogy a vásárlás mennyiségére milyen hatással vannak az akciók. Ha az adott termék akciós, akkor vásárolnának-e belőle nagyobb mennyiséget. Egyértelmű válasz született, hiszen 82%-ban azt válaszolták, hogy vásárolnának többet egy termékből akciós ár mellett, így hosszabb ideig élvezhetik az akciós árát a termékeknek.

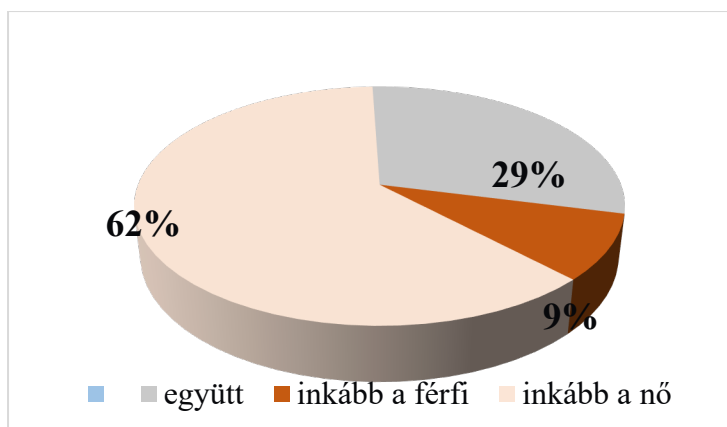
Az 1. táblázat a különböző termékjellemzők fontosságát mutatja négy csoportra bontva. Arra voltam kíváncsi kutatásom során, amikor a fogyasztó lecserél egy megszokott márkájú terméket egy másikra, a választása háttérében milyen jellemzők állnak, mi és milyen mértékben befolyásolja a végső döntésükben. A kitöltők válaszait egy táblázatban összesítve mutatom be.

1. táblázat: Egy megszokott termék lecserélése során a különböző termékjellemzők fontossága

Termékjellemzők	Nagyon fontos	Többnyire fontos	Kevésbé fontos	Nem fontos
Ár	47	46	11	0
Csomagolás	8	18	50	28
Helyi termék	13	39	37	15
Márkanév	15	38	34	17
Termék reklámja	3	20	48	33
Íz	85	18	1	0
Minőség	92	11	1	0
Mások tanácsa	10	56	30	8
Előzetes tapasztalatok	74	26	4	0

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján, (n = 104)

A fogyasztók válaszaiból ítélve a legfontosabb döntő tényezőknek a következőket tartották. Minőség (92 fő), a legtöbb kattintás erre érkezett, a második helyen az íz volt (85 fő), a harmadik legtöbb válasz (74 fő) pedig az előzetes tapasztalatokra mondta azt, hogy nagyon fontos. Számomra két meglepő adat is született a kérdőív kitöltőinek válaszaiban. Első körben azt emelném ki, hogy a termék csomagolását tekintve 50 fő válaszolta azt, hogy kevésbé fontos. Számomra ez azért meglepő eredmény, hiszen a termék csomagolásának fontos marketingszerepe lehet, mivel fontos tényező a termék megjelenésénél. Ebből ítélve, a termék megjelenése csomagolás szempontjából alacsonyabb prioritású. A másik meglepő adat számomra, hogy a termék reklámjai esetében 33 fő mondta azt, hogy nem fontos. Meglepetést okozott számomra, hiszen a vásárlók megnyerése érdekében nagy hangsúlyt fektetnek a cégek a reklámtevékenységre, hiszen egy jó reklám már félsiker a termék vásárlásának szempontjából. Ha egy márkának reklámja meggyőző, ami értéket teremt a fogyasztók irányába, akkor szívesen megvásárolják majd a terméket, mivel azonosulni szeretnének a termék pozitív hatásával.



5. ábra: A bevásárlást végző személyek a kitöltők körében (n = 104)

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A kutatás utolsó kérdése (5. ábra) a bevásárlást végző személyre vonatkozott. A válaszadók 62%-ban azt mondták, hogy a háztartásokban leginkább a nők végzik a bevásárlást. 29%-ban pedig együtt végzik, ami arra enged következtetni, hogy a férfiak is vásárlásra bírhatóak annak ellenére, hogy a tapasztalatok is azt támasztják alá, hogy a bevásárlást a nők szokták végezni. A szakirodalomban említett kutatást visszaigazolják az általam készített kutatási eredmények is, amely azt mutatja, hogy a nők vesznek részt nagyobb arányban a vásárlásban. A nemeket összevetettem a „Ki végzi a bevásárlást?” kérdéssel és keresztábra-elemzéssel, Khi-négyzet-próbával elemeztem. Ennek eredménye, hogy van összefüggés (p-érték: 0,0024) a nemek és a bevásárlást végzők között, de laza a kapcsolat ($C = 0,34$).

6. Következtetések, javaslatok

A kutatás eredményeit tekintve elmondható, hogy az akciók jelentős szerepet játszanak a vásárlói döntések meghozatalában és abban is, hogy a fogyasztók egyre tudatosabbá váljanak, különösképp a növekvő árak és az infláció következményeképp. A válaszadók nagy része figyelni az akciókat, és vásárol is belőlük, hiszen tájékozódnak is róluk vagy a boltban, vagy akár előre a reklámújságokban. Kiderült, hogy az új, a fogyasztók által kevésbé ismert termékek vásárlására is nyitottak a fogyasztók kedvező ár, de megfelelő minőség mellett. Az előbbieken emlegetett növekvő árak következtében fontos megállni egy pillanatra a tervezett kosárérték gondolata mellett, hiszen annak ellenére, hogy személyes véleményem alapján azt gondoltam, hogy a fogyasztók gyakran terveznek a vásárlás előtt kosárértéket. Kiderült a kutatásomból, hogy a legtöbben a kitöltők közül nem tervezik meg a kosárértéket. Ebből azonban nem állapíthatjuk azt meg, hogy nem vásárolnak tudatosan a fogyasztók jelentős részben, hiszen ez nem egyenlő azzal, hogy nagyobb összegek elköltése mellett állapotodnak meg, amikor nem tervezik meg előre az elkölthető keretet. Annál is inkább, hogy az előbbieken már említve kiderült, hogy az akciókra a kitöltők nagy része figyel, és vásárol tudatosan árcsökkentett termékeket. Ahogy az már az eddigiekben a források alapján kiderült, hatékonyabban vásárolhatunk a költségek tekintetében, ha előre meghatározunk kosárértéket és tudatosak maradunk azzal kapcsolatban, ami a vásárlás célja, és nem térünk el a vásárlás céljától.

Ennek következtében az első javaslatom a fogyasztók felé az lenne, hogy a vásárlást megelőzően határozzák meg a vásárlás kosárértékét, és nagyjából a vásárolni kívánt termékeket is,

hogy sok esetben a boltok az erőszakosabb promóciókkal ne tudják vásárlásra bírni olyan termékek esetében, amelyre adott esetben nincs is szüksége.

A válaszokból kiderült, hogy a fogyasztók szinte csak a hagyományos módon vásárolnak gyorsan forgó termékeket, de javasolt lenne a költséghatékonyság miatt az online lehetőségekről is tájékozódni, bizonyos termékeknél talán kedvezőbb ár lehet elérhető, mint a hagyományos vásárlási forma esetében.

A válaszokra alapozva kiderült, hogy a fogyasztók akcióknál hajlandóak többet vásárolni egy adott termékből, mint alapáron. A költséghatékonyságra gondolva viszont ellentmondásosnak tűnhet, de célravezetőbb lehet a minőségre törekedni, mintsem a mennyiségre bizonyos termékek esetében. Mondjuk az élelmiszereket tekintve inkább a jobb minőségű, magasabb áron, vagy a nagyobb csomagolású termék magasabb áron kifizetődőbb lehet hosszabb távon, mint kevésbé jobb termékből termékfelhalmozáshoz jutni, ahol fennáll az alacsony minőség lehetősége.

A kérdőíves megkérdezésből számomra meglepő módon az derült ki, hogy a fogyasztók nagy része nem tartja a döntéseiben meghatározónak a termék csomagolását, illetve az adott termékkel kapcsolatos reklámokat is kevésbé fontosnak ítélték meg. Ennek kapcsán tehát a vállalatok részének javasolható stratégia lehet az, hogy a reklámok, de leginkább a csomagolások marketingkommunikációs szerepére fordított összeget inkább a minőség növelésére szánja lehetőség szerint, mert a kutatás során tisztán látszik, hogy a minőség a legfontosabb döntő tényezők közé sorolható. Egy terméknek nem lehet erősebb fegyvere a kiváló minőségénél, amihez tehát nem feltétlen kellene extrém csomagolások és nagy volumenű reklámok, hiszen akár egy alacsonyabb költségvetésű termékkóstoló alkalmával is bemutatkozhat a márka a minőséggel.

7. Felhasznált irodalom

10 little shopping habits to help you save money. (n.d.): Forrás: <https://nosidebar.com/10-little-shopping-habits-to-help-you-save-money/> (Letöltés dátuma: 2024. 10. 20.)

Földi, K. (2024): *Kereskedelmi marketing.* Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó. Forrás: Mersz.hu, https://mersz.hu/dokumentum/m1216kmdp__1/ (Letöltés dátuma: 2024. 08. 15.)

Jones, J. P. (1990): The Double Jeopardy os Sales Promotions, *Harvard Bussiness Review*, 1990(Sept-Oct), 145–152.

Jones, J. P. (1990): The double jeopardy of sales promotions *Harvard Business Review*, 68(5), 145–152.

Kopcsay, L. (2014): *A marketingcsatorna menedzselése.* Budapest: Akadémiai Kiadó. Forrás: Mersz.hu, https://mersz.hu/dokumentum/dj109amm__1/ (Letöltés dátuma: 2024. 09. 13.)

Sikos, T. T., Veresné Somosi M. (2024): *A fenntarthatóság holisztikus megközelítésben.* Budapest: Akadémiai Kiadó, Forrás: Mersz.hu, https://mersz.hu/dokumentum/m1099fhm__1/ (Letöltés dátuma: 2024. 09. 20.)

Töröcsik, M. (1995): *Kereskedelmi Marketing,* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

U. S. Department of Homeland Security (2010, December 9): *IPR seizure statistics.* Forrás: https://www.cbp.gov/xp/cgov/trade/priority_trade/ipr/pubs/seizure/ (Letöltés dátuma: 2024. 10. 20.)

FLISZÁR ENIKŐ²

A levendula sokfélesége

Összefoglalás

A kutatás célja a levendula sokféleségének, felhasználási lehetőségeinek és piaci jelenlétének vizsgálata volt, különös tekintettel a fiatal fogyasztók körében való ismertségére és népszerűségére. A dolgozat bemutatja a levendula eredetét, termesztésének feltételeit és történelmi jelentőségét, valamint kitér az ebből készült termékek széles skálájára, beleértve az egészségügyi, szépségápolási és gasztronómiai felhasználási módokat. Az empirikus kutatás kvantitatív módszert alkalmazott, egy online kérdőív segítségével mérve a középiskolai és egyetemi hallgatók levendulatermékekkel kapcsolatos ismereteit, vásárlási szokásait és preferenciáit. Az eredmények azt mutatják, hogy a levendula ismert és kedvelt növény a fiatalok körében, különösen az illóolajok, szappanok és szörpök tekintetében. A kutatás rávilágított arra is, hogy a fogyasztók nyitottak új levendulatermékek bevezetésére, és elvárásaik között kiemelt szerepet kap a minőség és az egészségre gyakorolt jótékony hatás.

1. Bevezetés

Már kiskorom óta nagyon szeretem a levendulát mint virágot. A házunk kertjében mindig volt egy-két bokor. Ezekből csináltam időnként illatszákot a szekrénybe saját felhasználásra. Az elmúlt években fedeztem fel a növényből készült termékek szűkebb palettáját. Leginkább a szörpök keltették fel a figyelmem, amelyeket nemcsak vízben keverve, hanem akár fröccsbe vagy egyéb más italhoz is előszeretettel kevernek.

A drogériákban sok magyar termék található, mint például a fürdősók, fürdőbombák, virágvizek, testápolók és sok más. Régóta használom a levendulából készült illóolajat a nyugtató, elalvást segítő hatása miatt. A jövőben szeretnék egy levendulaföldet, mivel a házunk mögött van fél hektár föld, ami erre a célra tökéletes.

A leendő „vállalkozásom” miatt választottam ezt a témát. Jó alkalom arra, hogy beleássam magam a levendula eredetébe, tulajdonságaiba, termesztésének mikéntjébe, illetve hogy felmérjem, hogy a fiatalok körében mennyire elterjedtek, népszerűek a levendulából készült termékek. Kutatásom arra is kiterjed, hogy milyen igények, ötletek vannak arra vonatkozóan, hogy a már meglévő levendulából készült termékek mellé milyen új termékek kerülhetnének előállításra.

A levendula mint növény bemutatásánál kitérek az eredetére, és arra, hogyan került Magyarországra. Továbbá jellemzem a növényt, és utánajárok annak, hogy melyek a legideálisabb kö-

² MATE Móricz Zsigmond Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium, 11. évfolyamos tanuló. Mentora: Horváthné dr. Petrás Viktória – MATE Móricz Zsigmond Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium, oktató

rülmények a levendula termesztéséhez. Bemutatók néhány kézműves, levendulából otthon elkészíthető terméket. Célom továbbá, hogy minél többen megismerjék ennek a csodálatos növénynek a jótékony hatásait. Dolgozatom megírásának másik célja, hogy felmérjem, hogy a fiatalok (középiskolai, valamint főiskolai/egyetemi hallgatók) körében mennyire ismert növény, tudják-e, hogy mennyire sokszínű. A termékek közül melyeket ismerik, használják, mennyire vannak megelégedve ezekkel a termékekkel, mennyit költenek ilyen termékekre, milyen rendezvényeket ismernek a levendulához kapcsolódóan, van-e valami ötletük arra vonatkozóan, hogy milyen levendulás termékekkel lehetne bővíteni a palettát. Ehhez a részhez egy saját magam által összeállított online kérdőívet használtam. A levendula bemutatására és felhasználási módjaira különféle forrásokból, tanulmányaimból, illetve saját tapasztalatokból merítettem a tartalmat.

2. Szakirodalmi áttekintés

Dolgozatom megírásához javarészt magyar nyelvű online oldalakon kutakodtam, de természetesen könyvekbe, cikkekbe és esszékbe is beleolvastam. Először néhány szót szeretnék ejteni magáról a levenduláról.

2.1. A levendula eredete

A levendula a Földközi-tenger vidékén őshonos, de jól alkalmazkodik környezetéhez. Egyes források szerint a rómaiak hozták be Európába. Régebbi írások alapján visszavezethető az ősi Egyiptomig is. Az ősi kultúrákban azt gondolták, hogy a levendula segít megtisztítani a testet és a lelket is. Ezek mellett az ókori Rómában is megjelenik, ahol fürdővizeket illatosítottak a növényvel. A XII. századi Angliában a mosónőket Lavenders-nek nevezték el, mert a mosott ágyneműt levendulával illatosították a molyok és egyéb rovarok ellen. Angliában már a XVI. századtól termesztik a levendulát kereskedelmi célokra. Még Shakespeare is megemlíti a *Winter's Tale* című művében más virágokkal együtt. A középkorban démonűző növénynek tartották, az emberek rákötötték a csuklójukra, mert abban hittek, hogy a növény távol tartja a fekete halált. A pestisdoktorok jellegzetes maszkjuk csőr részébe más gyógynövényekkel együtt előszeretettel tették, hogy a belélegzett levegőt fertőtlenítsen, megtisztítsa. A kolostorok, monostorok kertjeiben előszeretettel termesztették más gyógynövényekkel együtt a betegségek kezelésére. Rovarriasztó hatását is kihasználták, mivel ebben az időben gyakori volt a rovarok és tetvek elszaporodása az emberek közvetlen közelében. Írországból a XVII. században leginkább pázsitokat díszítettek vele. A világháborúk előtt Európa kisvárosaiban előszeretettel készítették gyógyszereket a levendulából.

2.2. A levendula megjelenése hazánkban

A világban 39 levendula faj ismert, viszont hazánkban csak kettő, a francia és az angol levendula.

Magyarországon régóta ismert növény, viszont a XX. század elejéig dísznövényként ültették. Az első ipari termesztésre szánt állományt Bittera Gyula 1920-ban, francia szaporítóanyagból telepítette Tihanyban. Mielőtt Bittera Gyula behozta volna a francia állományt, csak a középkori kolostorkertekből volt ismerős hazánkban a levendula. A Tihanyi Bencés Apátságtól

bérelt földön francia mintára lett létrehozva az ültetvény, majd több mint 100 hektárra is kiterjedt. Nagyon nagy sikere lett, mivel az itt aratott levendula illóolaj-tartalma magasabb volt, mint a franciáé. Ez a jó földrajzi adottságoknak köszönhető. A levendula számára szinte teljesen tökéletes a fél-mediterrán éghajlat, a déli fekvés és a vulkáni alapkőzet. A tihanyi levendulaföld ma már világhírűvé vált.

2.3. A levendula termesztése

A levendula dísz-, fűszer- és gyógynövény. Sokféleképpen lehet felhasználni. A legismertebb felhasználási módja az illatpárna, amit leginkább szekrényekbe tesznek a molylepkék ellen. Sokan nem is tudják, hogy mennyi mindenre lehet még használni ezt a növényt. Illata mellett a virága is gyönyörű, ezért mutatós díszeket is készíthetünk belőle. A levendula télálló, évelő növény, ami télen nem növekszik. Tavasszal frissen, zöld hajtásokat hoz. Virágzása május végétől júliusig tart, másodvirágzása szeptemberben történik. Három év alatt akár 1 méter átmérőjű is lehet. Bokornak 1 méteres távolságot hagyjunk tövenként, sövénynek elég az 50 cm távolság is. Cserépbe ültetve egész évben öntözni kell, télen ritkábban. Kizárólag nagy, 20-30 literes cserépbe érdemes ültetni. Talajigénye nemigen van, viszont a rendszeres trágyázás és tápozás pozitív hatással van a növényre. Az ültetés évében rendszeresen öntözzük, főleg az első tavaszon és nyáron. Nyáron a nagy melegben hetente minimum egyszer, magasabb hőmérséklet esetén kétszer-háromszor is el kell látni vízzel. Télen csapadék hiányában havonta egy-két alkalommal érdemes vizet adni neki a fagymentes időszakokban. A levendula kétéves korára már szárazságtűrővé válik.

2.4. A levendula felhasználása

A levendulából készült számos különféle termékek életünk bármely részén hasznosak. Kiemelten sok termék létezik az egészség- és a szépségápolás területén.

2.4.1. Egészség

Ihatjuk teaként. Elkészítése: egy csészébe egy teáskanál szárított virág szükséges, majd tiszta vízzel leforrázzuk és negyedórát állni hagyjuk. Hatásai kiválóak, viszont az erőteljes íze miatt kevesen kedvelik. Illóolajként használhatjuk párologtatóban vagy a párnára cseppentve. Így fejti ki legjobban nyugtató, altató hatását. Fejfájás esetén érdemes az olajat a halántékra felvinni. Emellett a levendulának görcsoldó, gyulladáscsökkentő, keringésjavító, immunrendszer-erősítő, fájdalomcsillapító, gombaölő, stresszoldó és epeműködést fokozó hatása is van. Készíthetünk belőle különféle lekvárokat, zseléket és más lekvárokhoz is tökéletesen hozzá lehet párosítani. A levendulaszörpnek frissítő hatása van, valamint a szirupból is tökéletes limonádé készíthető, vagy akár a palacsintát is meg lehet vele locsolni. Gyermek számára készíthetünk nyalókát és fagyalaltot. Olívaolajjal vagy almaecettel tökéletes párosítás salátákhoz, ehhez friss vagy szárított virágot is felhasználhatunk. Húsokhoz, halakhoz szárított formájában fűszerként, rozmaringgal és kakukkfűvel ajánlott használni.

2.4.2. Szépségápolás

Számos levendulából készült szépségápolási termék található a piacon. Ezek között van tömeggyártott és kézműves is. A különféle arckrémek és testápolók mellett sokan észre sem veszik a virágvizet, pedig ez használható fel az egyik legsokfélebb módon. Használhatjuk arctisztítónak, napozás utáni bőnyugtatónak, de akár testpermetnek vagy éppen egy egyszerű illatosítónak. A korpásodás kezelésére az illóolajat célszerű használni, amiből otthon is elkészíthetjük a hajöblítőt. Olíva- és mandulaolajjal, majd vízzel keverve hajmosás után a fejbőrbe masszírozva körülbelül egy órát hagyni kell hatni, majd meleg vízzel leöblíteni. A zsíros, pattanásos bőrre is hatékonyan alkalmazható, ha töményebbre főzzük, mint a teát.

2.5. Kézműves termékek

A levendulából saját magunk is készíthetünk különféle termékeket. Ezek közül mutatok be néhányat.

2.5.1. Szörp

A levendulaszörpöt otthon is könnyen el tudjuk készíteni. Mindössze három hozzávalóra van szükségünk. A legelterjedtebb recept alapján csupán 6 db citromra, 1 kg cukorra és 2 dl-nek megfelelő levendulavirágra van szükségünk.

Első lépés a citromok alapos megtisztítása, majd a gyümölcs húsa és héja apróra vágása. Ezután egy liter vízben alaposan meg kell főzni, majd a cukorral összekeverve szirupot készíteni. Ha ez megvan, levesszük a tűzről és hozzákeverjük a megmosott levendulát. Néhány órát vagy akár egy éjszakát hagyjuk ázni, hogy az illóolaj kiázzon, az ízek pedig összeérjenek. Az áztatás után leszűrjük, felforraljuk és mehet is az elmosott üvegbe, majd a száraz dunsztba.

2.5.2. Levendulavíz

A levendulavizet sokrétűen fel tudjuk használni. Ideális csípések kezelésére, arcpermetként vagy akár napozás utáni bőnyugtatónak. Elkészítése nagyon egyszerű. Egy fazék közepére teszünk egy hőálló tálat, ez köré helyezük a levendulavirágokat. Felöntjük vízzel, hogy ellepje a virágokat. Egy olyan fedőt teszünk a fazékra, amely középre a tálba vezeti a lecsapódó cseppeket. Így tudunk otthon elkészíteni a levendulavizet.

2.5.3. Fürdőbomba

A fürdőbomba elkészítéséhez egy csésze szódabikarbóna, fél csésze keményítő (ez lehet burgonya- vagy kukoricakeményítő is), fél csésze citromsav, fél csésze só (pl. parajdi só), két evőkanál levendula-illóolaj szükséges. Az extra levendulásságért még szárított virágot is tehetünk bele. Mindent összekeverünk és egy kevés vizet teszünk hozzá. Addig gyúrjuk, amíg homokszerű állaga nem lesz, és szépen lehet formázni, nem esik szét. Adagolhatjuk jégkockatartóba vagy kézzel is formázhatjuk gömbökké. Ezután már csak szárítani kell őket 12-24 órán át. A formából kinyomva még száríthatjuk, majd fontos, hogy jól zárható üvegbe tegyük, nehogy a pára miatt szétessenek.

2.5.4. Keksz

A levendulás keksz elkészítése rendkívül egyszerű. A következő hozzávalókra van szükségünk: 30 dkg liszt, 20 dkg margarin, 10 dkg porcukor, 1 evőkanál vaníliás cukor, 1 nagy citrom reszelt héja és 3 csapott evőkanál szárított levendulavirág. Az alapanyagokat alaposan dolgozzuk össze, majd a kész tésztát tegyük egy órára a hűtőbe. A hűtőből kivéve nyújtjuk ki körülbelül fél centiméter vastagságúra, szaggassuk ki, és előmelegített sütőben 180 fokon 10-12 perc alatt készre sül.

2.5.5. Fagylalt

Ha levendulás fagylaltot szeretnénk enni, akkor már előző nap el kell készítenünk, ugyanis 15 órát hagynunk kell a fagyasztóban a megfelelő állag eléréséhez. Hozzávalók: szárított levendulavirág (4 evőkanál), fekete áfonya (15 dkg pürésítve), kókusztej (5 dl), cukor (6 dkg), banán pürésítve (45 dkg) és citromlé (2 evőkanál). Elkészítése: a tejet, áfonyapürét, levendulavirágot és cukrot egy edénybe összeöntjük, keverjük és felforraljuk, majd alacsony hőfokon további 2-3 percig főzzük. A tűzről levéve 10 percig állni hagyjuk. Ezt a főzetet leszűrjük, majd hozzá keverjük a banánpürét és a citromlevet. Fagyasztóba tesszük 5 órára, majd kivesszük, megkeverjük és ismét a fagyasztóba tesszük 5 órára. Ez utóbbi műveletet még egyszer megismételjük.

3. Anyag és módszer

3.1. A kutatás célja, témája

Kutatásom témája leginkább a levendulából készült termékek ismertségének felmérése, valamint hogy melyek a legelterjedtebb termékek a felsoroltak közül. Célcsoportom a középiskolás és a felsőfokú oktatásban résztvevők köre.

3.2. Kutatási módszer

3.2.1. Kérdőív (online)

A kvantitatív, vagyis mennyiségi kutatás egyik legfőbb eszköze a kérdőív. E módszer alapja a számszerűsítés. Olyan kérdésekre kaphatunk választ, mint például a mennyi, hányan, hány százalékban. Ezek a mért adatok az úgynevezett mennyiségi mutatók.

Jelen dolgozatom kutatási módszereként a kérdőívet választottam, az adatok felvételére pedig a Google Űrlapot használtam. A kérdések között szerepelt feleletválasztós, legördülő lista, feleletválasztós rács, jelölőnégyzetek, és bekezdés (szabadon beírható szöveg).

3.2.2. Alapsokaság, a mintavétel szempontjai

Jómagam a kaposvári MATE Móricz Zsigmond Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium tanulója vagyok. Ebből adódóan alapvetően az ebbe az intézménybe járó tanulókra, illetve a MATE Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem hallgatóira fókuszáltam. Feltelezhető volt, hogy mind területileg, mind a levendulából készült termékek ismertségére vonatkozóan sokszínű válaszokat fogok kapni.

4. Kutatási eredmények kiértékelése

A kérdőívet 2024. december 14-én tettem elérhetővé az interneten, és 2025. január 14-én zártam le. Azért volt szükség erre az egy hónapos időtartamra, mert beleesett a téli szünet a karácsony és a szilveszter is. Ilyenkor kisebb a hajlandóság a fiatalok részéről egy kérdőív kitöltésére. A kérdőívre érkezett 191 válasz az ünnepek előtti egy-másfél hétben, illetve az ünnepek utáni időszakban keletkezett.

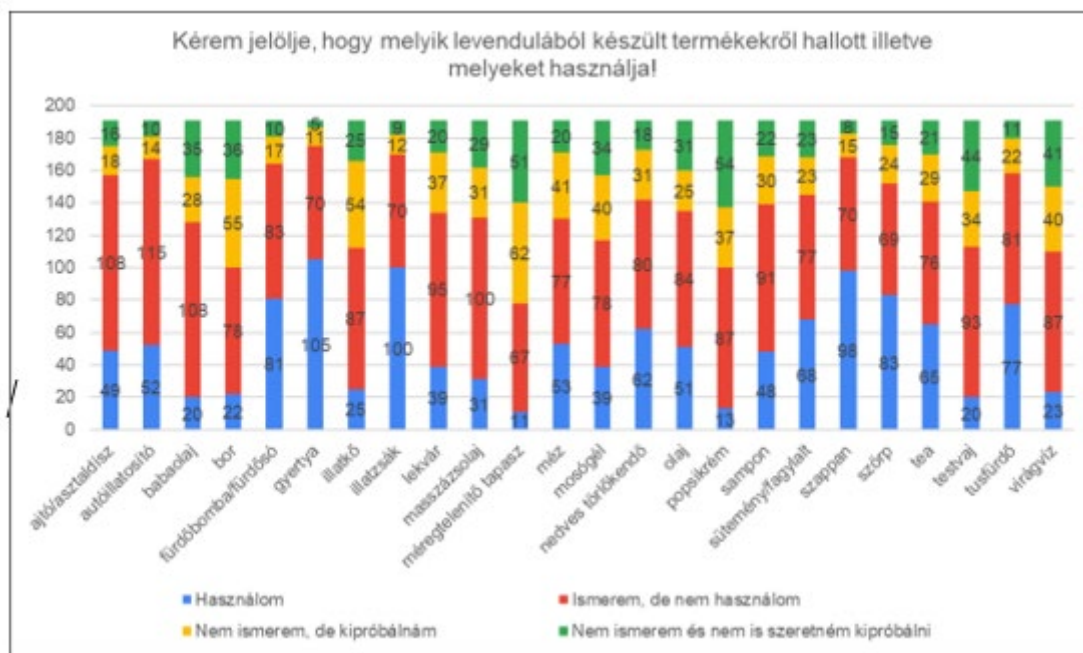
Kérdőív kiértékeléséhez az online kérdőív (Google Űrlapok) által generált grafikonokat, illetve a hozzá kapcsolódó Excel táblázatot használtam.

4.1. A célcsoportra vonatkozó általános kérdések

A válaszadók nemenkénti eloszlása körülbelül fele-fele arányú. A női kitöltők aránya 51,3% (98 fő), a férfiaké pedig 48,7% (93 fő). Megjegyzem, nem vártam, hogy ennyi fiú kitöltő lesz, így a nemenkénti eloszlási arálynak nagyon örültem, hiszen ez egy jó alap arra, hogy a kérdőív eredményei ebből a szempontból reális képet mutassanak.

Az életkorra és a jogviszonyra vonatkozó válaszok arányaival már nem lehetek elégedett. Itt is fele-fele arányra számítottam. A válaszadók mindössze 23%-a (44 fő) 20 év feletti és mindössze 29,3%-a (56 fő) jár felsőfokú intézménybe. Az életkor és a jogviszony fajtája közötti százalékos különbség a középfokú iskola fajtáinak sajátosságaiból adódhat. Van négy-, illetve öt éves középfokú képzés, ezért fordul elő, hogy a 20 év alattiak aránya nagyobb (77%), mint a középiskolába járó tanulók aránya (70,7%). A másik feltételezhető ok, amiért így alakultak ezek az adatok, hogy jómagam is középiskolás vagyok, így ezt a korosztályt tudtam nagyobb arányban megszólítani (jelenlegi és volt iskolatársaimat, és osztálytársaimat.) A területi eloszlás – nagy meglepetésemre – szintén igen változatos képet mutat. Magyarország 14 vármegyéből (összes vármegye 19) érkezett válasz. Legnagyobb arányban Somogy vármegyéből kaptam válaszokat (58,1%, azaz 111 fő). A második helyen Baranya vármegye áll (15,2%, azaz 29 fő). Ezután Tolna és Pest vármegye következik (7,3%, azaz 14 fő). A többi vármegyéből 5% alatti a kitöltők aránya. Öt vármegyéből egyáltalán nem érkezett válasz: Békés, Csongrád, Hajdú-Bihar, Heves és Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye.

Ez az eloszlás várható volt, hiszen középiskolám Somogy vármegyében, lakhelyem pedig Baranya vármegyében található. Bár én inkább arra számítottam, hogy a lakhelyemről fogják többen kitölteni a kérdőívet, vagy legalábbis közel egyenlő mértékben. Ugyanakkor meglepődtem és örültem is annak, hogy az ország szinte minden vármegyéből akadt kitöltő. Az internet segítségével sok emberhez és számos különböző helyszínre elérhetünk, eljuthatunk.



1. ábra: A levendulából készült termékek (ismertség, használat, elégedettség) és a levendulához kapcsolódó események

A kérdőív egyik alapkérdése az volt, hogy a felsorolt levendulából készült termékek közül melyekről hallott és melyeket használja a kérdőív kitöltője. A válaszadó 24 db, általam felsorolt terméknel tudta jelölni választát. Egy terméknel csak egyfajta választ adhatott meg a négyféle válaszlehetőség közül: 1. Használok (kék), 2. Ismerem, de nem használom (piros), 3. Nem ismerem, de kipróbálnám (narancs), 4. Nem ismerem és nem is szeretném kipróbálni (zöld). Az erre a kérdésre adott válaszokból véleményem szerint kétféle kimutatást érdemes készíteni. Az egyik kimutatás az (1. ábra), amikor minden terméknel külön-külön látható, hogy a négyféle válaszlehetőség adott terméknel melyik milyen arányban szerepel. A színes halmozott oszlopdiagramról már ránézésre is sok minden leolvasható. A piros színű oszlopok szinte valamennyi terméknel kiemelkedőek (Ismerem, de nem használom). Ez azt jelenti, hogy a válaszadók többsége hallott már a felsorolt termékekről. A kék színű oszlopok (Használok) nagysága is jelentős.

Az előbb említett négy válaszlehetőséget megvizsgálva az alábbi eredmények születtek:

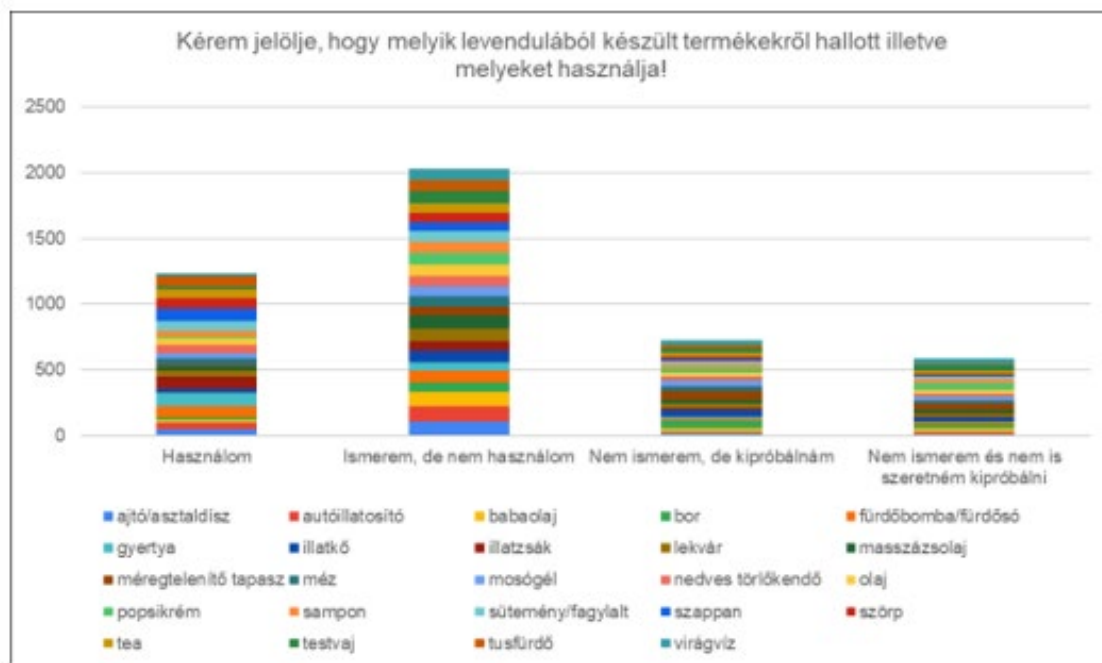
A válaszadók által legkedveltebb (használt) termékek a következők: gyertya (105 fő, 54,9%), illatszák (100 fő, 52,3%), szappan (98 fő, 51,3%), szörp (83 fő, 43,4%), fürdőbomba/fürdőszó (81 fő, 42,4%).

Alig használt termékek: méregtelenítő tapasz (11 fő, 5,7%), popsikrém (13 fő, 6,8%), testvaj (20 fő, 10,4%), babaolaj (20 fő, 10,4%), bor (22 fő, 11,5%), virágvíz (23 fő, 12%).

Az ismert, de nem használt termékek közül az első öt: autóillatosító (115 fő, 60,2%), ajtó/asztaldisz (108 fő, 56,5%), babaolaj (108 fő, 56,5%), masszázsolaj (100 fő, 52,3%), lekvár (95 fő, 49,7%).

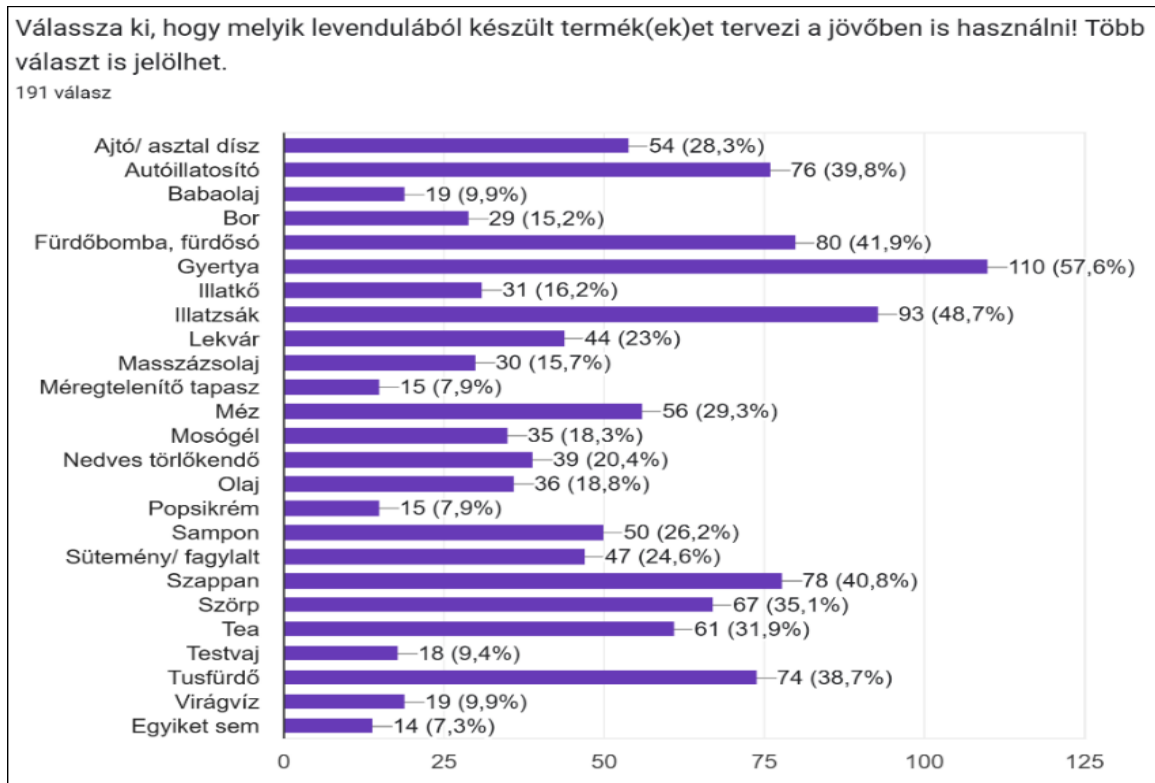
A válaszok alapján a nem ismert termékek közül a következő termékeket próbálnák ki a legtöbben: méregtelenítő tapasz (62 fő, 32,4%), bor (55 fő, 28,7%), illatós (54 fő, 28,2%), méz (41 fő, 21,4%), virágvíz (40 fő, 20,9%), mosógél (40 fő, 20,9%).

Vannak olyan termékek is, amiket valamely válaszadó nem ismernek és nem is szeretnék kipróbálni. Ezek közül az öt legtöbb szavazatot kapott termék: popsikrém (54 fő, 28,2%), méregtelenítő tapasz (52 fő, 26,7%), testvaj (44 fő, 23%), virágvíz (41 fő, 21,4%), bor (36 fő, 18,8%). A másik megjelenítési lehetőség az (2. ábra), amikor az összes termék megjelenik oszloponként mind a négy oszlopban. Erről az olvasható le, hogy a legtöbb válaszadó a legtöbb termékénél az „Ismerem, de nem használom” lehetőséget választotta, és kevesen vannak azon kitöltők, akik valamely terméket nem szeretnék kipróbálni.



2. ábra: A levendulából készült termékek ismertsége

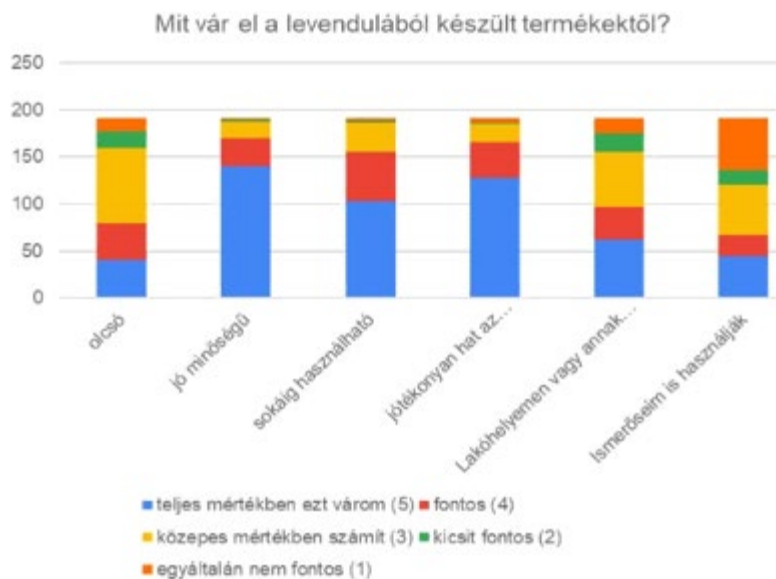
Az elégedettség egyik mértéke adott termék esetében a tervezett jövőbeni használata. Ennél a kérdésnél is az általam felsorolt termékekből lehetett választani. Mindenki több terméket is megjelölhetett. Ez a kérdés, és a rá adott válaszok összhangban vannak a fenti kérdéssel és válaszokkal.



3. ábra: Hajlandóság a levendulából készült termékek jövőbeni használatára

A 3. grafikonból jól látható, hogy mely levendulából készült termékek népszerűek. Első helyen a gyertya áll (110 fő, 57,6%), majd az illatszák (93 fő, 48,7%) következnek. A harmadik legnépszerűbb termékek a fürdőbomba és fürdőszó (80 fő, 41,9%). Jelentős arányban választották még a szappant, tusfürdőt, szörpöt, teát, illetve az autóillatosítót is. 10% alatti a babaolaj, méregtelenítő tapasz, popsikrém, testvaj és virágvíz. A kérdőívet olyanok is kitöltötték, akik nem szeretik és/vagy nem használják ezeket a termékeket. Az ő számuk 14 fő (7,3%).

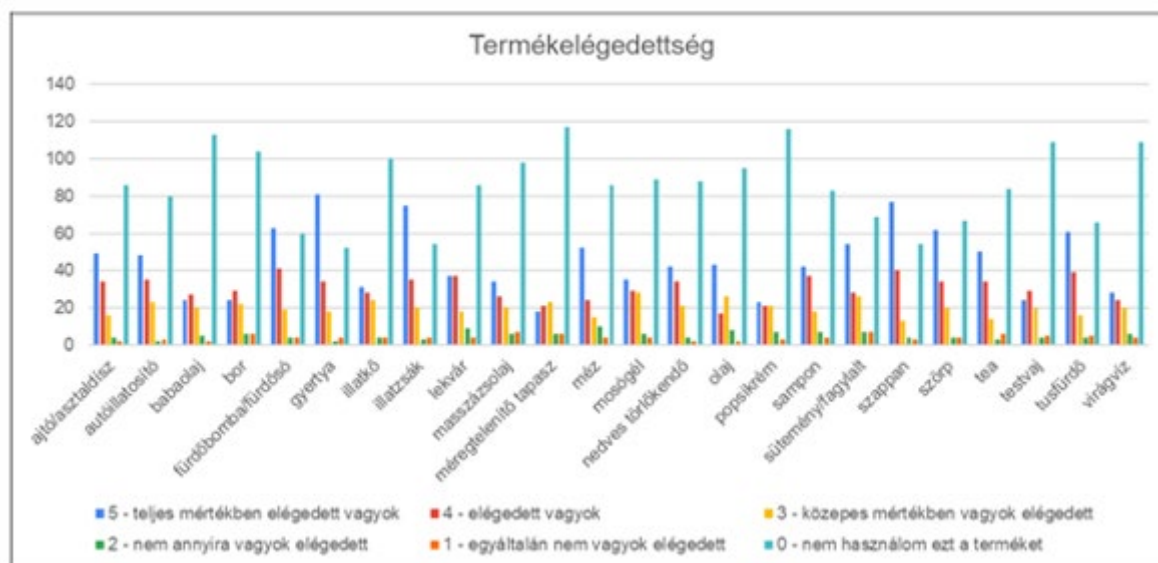
Ahhoz, hogy egy termékkel elégedettek legyünk, tudnunk kell, hogy mit várunk az adott terméktől (4. ábra). Itt hat válaszlehetőséget adtam meg: olcsó, jó minőségű, sokáig használható, jótékonyan hat az egészségemre, lakóhelyemen vagy annak közelében megvásárolható legyen, ismerőseim is használják. Ezeket a szempontokat rangsorolni lehetett, tehát mindegyiket értékelhette a válaszadó 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 a nem fontos, az 5 pedig a teljes mértékben ezt várom jelentéssel bír. A grafikonról jól látható, hogy mely tulajdonságok kaptak leginkább 5-ös értékelést (kék), és melyek azok, amiket nem találtak annyira fontosnak. A legjelentősebb elvárások dobogójának első három helyezettje: jó minőség (140 fő, 73,2%), jótékonyan hat az egészségre (128 fő, 67%) és a sokáig használható (103 fő, 53,9%) tulajdonságok. Amelyek a legkevésbé számítanak: ismerőseim is használják (55 fő, 28,7%), lakóhelyemen vagy annak közelében megvásárolható (16 fő, 8,3%) és olcsó legyen (14 fő, 7,3%). Azt teljes mértékben állíthatjuk a válaszok alapján, hogy a vásárlók többsége tudatos, mert a jó minőséget és az egészségre gyakorolt hatást az ár elé helyezik. A grafikonból azonban az is látszik, hogy mindezek mellett az ár fontos szerepet játszik egy termék megvásárlásakor. Ezt a tényezőt 80 fő (41,8%) tartja közepes mértékben számítónak és 39 fő (20,4%) fontosnak.



4. ábra: A termékekkel szembeni elvárások

Az 5. ábra azt mutatja, hogy az elégedettségre vonatkozóan direktben feltett kérdésre milyen válaszok születtek. A válaszadóknak minden terméket minősíteniük kellett. A következő lehetőségek álltak rendelkezésükre: 5 – teljes mértékben elégedett vagyok, 4 – elégedett vagyok, 3 – közepes mértékben vagyok elégedett, 2 – nem annyira vagyok elégedett, 1 – egyáltalán nem vagyok elégedett és 0 – nem használom ezt a terméket. A grafikont szemügyre véve kitűnik a kék (teljes mértékben elégedett vagyok) és a türkiz (nem használom ezt a terméket) oszlopok magassága. Tehát sokan nem használnak bizonyos termékeket, illetve akik használnak, azok többsége teljes mértékben elégedett az adott levendulából készült termékkel. Jelentős azok száma is, akik a 4 – elégedett vagyok (piros) és a 3 – közepes mértékben vagyok elégedett (narancs) kategóriát választották. Elenyésző azok száma, akik kevésbé vagy egyáltalán nem elégedettek egy-egy termékkel. Nézzünk néhány konkrét adatot:

Teljes mértékben elégedettek a gyertyával (81 fő, 42,4%), a szappannal (77 fő, 40,3%) és az illatszákkal (75 fő, 39,2%). Az egyáltalán nem elégedettek számának maximuma mindössze 7 fő (3,6%) két terméknel (masszázsolaj és sütemény/ fagylalt).



5. ábra: Termékelégedettség

Mindebből az a következtetés vonható le, hogy a használt levendulatermékekkel meg vannak elégedve a vásárlók, tehát a termék beváltotta a hozzá fűzött reményeket.

A levendulához kapcsolódó eseményekre kérdezve egy kissé meglepődtem azon, hogy a 191 válaszadóból 14-en (7%) egyáltalán nem hallottak még levendulához köthető eseményekről. Azt gondoltam, hogy ha mást nem is, de a Tihanyhoz kapcsolódó Levendula Fesztiválról és a „Szedd magad” akcióról már mindenki hallott. Kérdőívemben a Tihanyi Levendula Fesztivált mindössze 55-en (29%), a Kőröshegyit pedig 25-en (13%) írták le. Egyéb, más településekhez köthető események is előkerültek, mint például a Debreceni Virágkarnevál, a lakóhelyemhez közeli Bezedeki és Újmohácsi Levendulaszüret. Szeged, Lillafüred, Somogyárd, Deseda, Hógyész és Pannonhalma helyszíneket is megnevezték. Természetesen voltak olyanok a válaszadók közül, akik több eseményt is leírtak helyszínnel együtt, de voltak olyanok is, akik csupán eseményt írtak helyszín nélkül.

A levendulából készült termékek beszerzésre és a használat időtartamára vonatkozó kérdések vizsgálatáról: bár egy fiatal korosztályt (középiskola, egyetem/főiskola) céloztam meg kérdőívemmel, mégis kíváncsi voltam arra, hogy mióta használnak levendulából készült termékeket. Az erre adott válaszok az 1. táblázatban láthatóak. A kérdőívet kitöltők négy kategóriából választhattak. 5 évnél régebben 58 fő (30,4%) használja. 1–5 éve használják a legtöbben (74 fő, 38,7%), ez – szintén a korosztályból adódóan előre jelezhető eredmény volt. Kevesebb, mint 1 éve 24 fő (12,6%) használja. Már az előző kérdésekre adott válaszokból is kiderült, hogy vannak olyan kérdőív kitöltők, akik nem szeretik, nem használják a levendulából készült termékeket. Az ő számuk itt is megmutatkozik, 35 fő (18,3%).

1. táblázat: A levendulából készült termékek használata

	fő	%
Kevesebb mint 1 éve	24	12,6
1–5 éve	74	38,7
5 évnél régebben	58	30,4
nem használók	35	18,3

Az általam kiválasztott célcsoport feltehetően még nem rendelkezik önálló jövedelemmel, de ettől függetlenül rendelkezhetnek anyagi forrásokkal, mint például zsebpénz, ösztöndíj. Ebből kifolyólag rákérdeztem arra, hogy mennyi pénzt költenek éves szinten levendulából készült termékekre. Három összegkategóriából lehetett választani. Az eredmények a következők: 134 fő (70,2%) költ 10.000 Ft alatt, 53 fő (27,7%) költ 10.000-tól 50.000 Ft-ig terjedően és csupán 4 fő (2,1%) költ 50.000 Ft felett levendulás termékekre évente. Ez az eredmény több tényezőtől adódhat. Az egyik tényező, hogy a kérdőívet kitöltők közül többen olyan levendulából készült termékeket vásárolnak, amelyek az olcsó kategóriába tartoznak. A másik ok, hogy kevés ilyen terméket vásárolnak évente. Egy lehetséges harmadik ok lehet még az is, hogy a megvásárolt termék sokáig használható, így nincs szükség arra, hogy hetente vagy havonta újra vásároljanak. A levendulából készült termékekhez valahonnan hozzá kell jutni, szükség van egy vagy több beszerzési lehetőségre. Ezirányú kérdésemnél öt válaszlehetőséget adtam meg: internet, termelő(k), vásár, kiállítás, piac, drogéria, szupermarket, hipermarket, illetve egy „egyéb” kategóriát arra az esetre, ha a felsoroltak között nem talál megfelelőt. Természetesen itt több válasz is jelölhető volt.

2. táblázat: A termékek beszerzési helye

	fő	%
Internet	71	37,1
Termelő	84	43,9
Vásár, kiállítás, piac	101	52,8
Drogéria	102	53,4
Szupermarket/hipermarket	58	30,3
Saját előállítás	6	3,1

A kitöltők nagy része élt is ezzel a lehetőséggel. Legtöbb választást a drogéria (102 fő, 53,4%) és a vásár, kiállítás, piac (101 fő, 52,8%) kategória kapott. Jelentős a termelő(k) (84 fő, 43,9%), az internet (71 fő, 37,1%) és a szupermarket, hipermarket (58 fő, 30,3%) is mint beszerzési hely. Tulajdonképpen az általam megadott beszerzési helyeket a válaszadók nagyjából azonos mértékben veszik igénybe. Vannak olyanok is, akik a saját maguk által előállított termékeket használják (6 fő, 3,1%), ez az egyéb kategória, ahová saját maga írhatta be választát. Szintén az egyéb lehetőséghez írták be néhányan, hogy nem vásárolnak (8 fő, 4,1%). Itt egy anomáliát véltem felfedezni az előző kérdésekre adott válaszokra visszaemlékezve. Arra gondolok, hogy például a „Mióta használ levendulából készült termék(ek)et” kérdésnél 35 fő válaszolta azt, hogy nem használ ilyen termékeket. Ennél a kérdésnél viszont csupán 8 fő válaszolta azt, hogy nem vásárol.

5. Következtetések, javaslatok

A levendula mint ősi növény (már az ókorban is bizonyíthatóan használták) a mai napig ismert, használt növény a mindennapokban. A fiatalok (célcsoport 14-30) körében is ismert, elismert növény, használják és elégedettek a termékekkel, nyitottak a termékek iránt, igény van új termékek bevezetésére.

A 191 válaszadóból mindössze 12-en (6%) nem adtak érdemi választ az új termékek bevezetésére vonatkozó kérdésre. Néhány válaszadónak nem volt ötlete, illetve többen vélekedtek úgy, hogy telített a piac a levendulából készíthető termékekkel, így nincs szükség egyéb újításokra (39 fő, azaz 20%).

Az érdemi válaszadók (140 fő, azaz 73%) ötletei igen széles palettán mozognak, íme néhány:

- háztartás (levendula illatú mosópor, öblítő, WC-papír, papír zsebkendő),
- szépség(ápolás) (különböző arc-, haj- és bőrápoló termékek, fogkrém, ékszer),
- egészség (kézfertőtlenítő, alvást, pihenést segítő termékek, mint például levendulás paplan, párna, levendulával töltött alvómaszk),
- autóápolás,
- élelmiszerek (levendulás csokoládé és egyéb édességek, sajt, tésztafélék, levendulaliszt, fűszerkeverék, kávé),
- alkoholos termékek (likőr, pálinka, sör).

De számos érdekes, egyedi ötlet is felmerült, mint például kisgyermekeknek fogzást könnyítő gél, illatos harisnyanadrág, elektromos cigaretta, levendula illatú telefontok, óvszer.

6. Jövőbeli kutatási irányok

A levendula és a belőle készíthető termékek egy olyan téma a számomra, amivel a jövőben is foglalkozni fogok. Terveim között szerepel, hogy egyrészt a kérdőívem eredményeit még jobban, még több szempontból megnézve átvizsgálom, illetve hogy a jelenlegi kérdőívemet átdolgozva egy szélesebb célcsoportot szólítok meg. Másrészt, mivel dolgozatomhoz magyar forrásokat, irodalmat használtam, szeretnék megismerni néhány külföldi könyvet, írást is a levendula termesztésével kapcsolatban. Végül, de nem utolsósorban mindenképpen el fogok látogatni újra Tihanyba, illetve Kőröshegyre, valamint felkeresem a lakóhelyem közelében élő levendulát termesztő és levendulából termékeket készítő kistermelőket, hogy személyesen, célzottan beszéljek velük, megismerjem mindennapi tevékenységüket, tanácsokat kapjak tőlük.

7. Felhasznált irodalom

- Arspoetica Consult Bt. (2012): *Magyar Provence*. Forrás: magyarprovencelevendula.hu, <https://magyarprovencelevendula.hu/>
- Bartus, S. (2025.): *A levendula termesztése és gondozása*. Forrás: Tihanyi Levendulapalánta, <https://tihanyilevendulapalanta.hu/levendula-termesztese-es-gondozasa/>
- Bartus, S. (2025.): *A tihanyi levendula története*. Forrás: Tihanyi Levendulapalánta, <https://tihanyilevendulapalanta.hu/tihanyi-levendula-tortenete/>
- Bartus, S. (2025.): *Tihanyi Levendulapalánta*. Forrás: tihanyilevendulapalanta.hu, <https://tihanyilevendulapalanta.hu/>

- Bátori-Détár, E. (2022): *Levendula fajok (Lavandula angustifolia Mill. és Lavandula × intermedia Emeric ex Loisel) intraspecifikus és interspecifikus változékonyságát befolyásoló tényezők*. [PhD-dolgozat]. Budapest: MATE, DOI: <https://doi.org/10.54598/002080>
- Biokert Hírei. (2015): *Levendula története*. Forrás: Network közösségek közösségi oldala, <http://biokert.network.hu/blog/biokert-cikkei/levendula-tortenete>
- Csupor, D. (2007): *Fitoterápia: növényi szerek a gyógyászatban*. Budapest: JATEPress.
- Csomai, Z. (2024): *Gyerekbajok természetes gyógymódjai*. [E-könyv]. Good Life Books.
- Kata, J. (2024): *Kutatásmódszertan közoktatási vezetők számára*. [PPT]. Budapest: BME Műszaki Pedagógiai Tanszék.
- Eau De Tihany. (2022. 06. 10.): *A levendula titokzatos története*. Forrás: EauDeTihany: https://eaudetihany.hu/a-levendula-titokzatos-tortenete-blog?srsltid=AfmBOorHhYda-CuGly1q7WvbWL8xaCPM_wFnlyPA6XICqNRUXVr5eIUWR
- Hollán, É., Nyárádi, Z. (2024): *Eau De Tihany - Tihanyi Levendula Manufaktúra*. Forrás: eaudetihany.hu: <https://eaudetihany.hu/>
- Kapitány, B. (2023): *Levendulás fagyú a nyári napokra: tej nélkül készül*. Forrás: SóBors (2023. 07. 05.), <https://sobors.hu/receptek/levendulas-fagyi-recept/>
- Kender, B. (2021): *Levendulás keksz*. Forrás: CookPad (2021. 07. 11.), https://cookpad.com/hu/receptek/15254448-levendulas-keksz?ref=search&search_term=levendula+s%C3%BCti
- Lajkó, G. (2019): *Levendula*. Forrás: poet.hu: <https://www.poet.hu/vers/264282>
- Levendula Info. (2025): *Kézműves levendula szörp*. Forrás: Levendulainfo, <https://levendula-info.hu/kezmuves-levendula-szorp/>
- LinaBio. (2024): *A levendula története – 1. rész*. Forrás: LinaBio (2024. 07. 16), <https://www.linabio.hu/a-levendula-tortenete-1-resz?srsltid=AfmBOoqVxLP-Ksgq6F6JfnBQH6KYwiiW7L6PaspwUQrP4bmCj-Q-w1Nj>
- Molnár, K. (2023): *Levendula: Az ültetéstől a metszésig - minden egy helyen (Útmutató)*. Forrás: Út a kerthez (2023. 07. 17.), <https://utakerthez.hu/blog/levendula/>
- Partl, V. (2024): *Levendula*. Forrás: Gorothona, <http://www.gorothona.hu/gyogynovenyeim/levendula.html>
- Pixabay. (2025): *Pixabay*. Forrás: pixabay, <https://pixabay.com/hu/images/search/levendula/>
- Szentkirályi-Szász, K. (2024): *Magyar Provence*. Forrás: magyarprovencelevendula, <https://magyarprovencelevendula.hu/>
- Tóth-Zerényi, K.: *Levendula - 5+1 meghökkentő felhasználási mód a háztartásban*. Forrás: Zöldbolt (2024. 07. 05.), https://www.zoldbolt.hu/magazin/Levendula-5-plusz-1-meghokkentofelhasznalasi-mod-a-haztartasban?srsltid=AfmBOooNha6sF21bBR3bH4HXDQBZ88O5_-gu-qBmUHe1AS54K7MIYq_nh
- Veress, M. (2023): *A levendula története és kultúrája*. Forrás: HillVital (2023. 06. 20.), <https://hillvital.hu/levendula-tortenete-kulturaja>

GERECS ROLAND¹

A kompetenciaalapú teljesítményértékelés szerepe a Magyar Honvédségben

Összefoglalás

Az elmúlt időszak konfliktusai rávilágítottak a nemzeti haderők, köztük a Magyar Honvédség jelentőségére, amely számára a legfontosabb célkitűzés, hogy a régió meghatározó haderejévé váljon. A haderő modernizálása és a védelmi kiadások GDP-arányos növelése elengedhetetlen eszköze ennek megvalósításában, amely egyrészt a kor színvonalának megfelelő haditechnikai eszközök beszerzésével és a személyi állomány felkészítésével valósulhat meg. Ezen túlmenően nagy jelentősége van a Honvédség társadalmi megítélésének erősítésének, amely nagyban hozzájárul a toborzás eredményességéhez is. Ezek a feladatok új szemléletmódot követelnek meg a teljes személyi állománytól, ami a vezető állománnyal szemben még magasabb elvárásokat támaszt.

Kutatásom során azt vizsgáltam, hogyan járulnak hozzá a jó munkahelyi teljesítményhez a teljesítményértékelésben meghatározott egyes kompetenciák, illetve hogyan ítélik meg a jelenleg használt teljesítményértékelési rendszert a vezető és nem vezető beosztásban lévők. Célom, hogy a kutatás során tett következtetések és javaslatok segítséget nyújtsanak az emberierőforrás-menedzsment részeként működő teljesítménymenedzsment-rendszer fejlesztéséhez, hozzájárulva ezzel a Magyar Honvédség célkitűzéseinek megvalósításához. A kutatás eredményeim alapján megállapítható, hogy beosztástól függetlenül egyaránt negatív a teljesítményértékelési rendszer megítélése, illetve az, hogy bár a teljesítményértékelésben szereplő kompetenciák összességében a parancsnoki tevékenységet ellátó személyek teljesítménye szempontjából fontosabbak, statisztikailag igazolható összefüggés csak két kompetencia esetében volt kimutatható. A teljesítményértékelési rendszer megítélésének javításában fontos szerepe lehetne az értékelési időszakot megelőző felkészítésnek, amely segítséget nyújthatna az értékelő vezetők részére az értékelés objektivitásának növelésében és az értékelő beszélgetés lefolytatására történő felkészülésben.

Kulcsszavak: kompetencia, teljesítményértékelés, haderőfejlesztés, HR-rendszerek

1. Bevezetés

Az európai térségben jelenleg is zajló konfliktusok rámutatnak a környezeti kihívásokra való felkészülés fontosságára, így ennek jegyében, illetve a NATO-tagságából adódó kötelezettségének eleget téve Magyarország 2017-ben vállalta, hogy a védelmi kiadásai 2024-ig elérik a GDP arányában a 2%-ot. Ennek a kötelezettségvállalásnak a vállalt határidőhöz képest korábban, 2023-ban sikerült először eleget tenni.

¹ MATE Budai Campus, II. évfolyamos, Vezetés-szervezés MSc szakos hallgató

„Magyarország stratégiai célkitűzése, hogy 2030-ra olyan Magyar Honvédséget építsen, amely a NATO tagjaként és a régió egyik meghatározó haderejeként képes garantálni az ország biztonságát, elrettenteni az esetleges agressziót, támogatni az összkormányzati védekezést a katonai és nem katonai fenyegetésekkel és kihívásokkal szemben, továbbá képes ellátni szövetségi és európai uniós tagságából származó feladatait.” (Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról szóló 1393/2021 (VI. 24) Kormány határozat, 2021) Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája az ország biztonságát a NATO-tagságból adódó kollektív védelem mellett a korszerű nemzeti haderőre építi. Ez utóbbi kialakításában játszik fontos szerepet a 2016-ban indult Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program. A program a haditechnikai eszközbeszerzések végrehajtása és a magyar védelmi ipar fejlesztése mellett nagy hangsúlyt helyez valamennyi szervezet legfontosabb erőforrására, a humánereőforrásra is. Ez utóbbi a honvédelmi nevelés erősítésén, illetve a toborzó tevékenység fokozásán túlmenően egy általános szemléletváltást is jelent, amely részben a katonai hagyományokon alapul, ugyanakkor a versenyszektorra jellemző elemeket is tartalmaz. A cél az, hogy a személyi állomány képes legyen a haderőfejlesztés nyomán megújuló korszerű haditechnikai eszközök kezelésére és a legújabb technológiák, illetve eljárások alkalmazására, így az egyik legfontosabb feladat a katonák kiképzése és felkészítése.

Az egyre inkább romló munkaerőpiaci trendeket, a generációk értékrendjében bekövetkező változásokat és a különböző piaci szereplők növekvő humánereőforrás-igényét (Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról szóló 1393/2021 (VI. 24) Kormány határozat, 2021) figyelembe véve könnyű belátni, hogy a haderőfejlesztési program céljainak megvalósítása új szemléletet kíván meg az emberi erőforrásról történő gondolkodás terén, amely egyaránt fókuszál a jövő katonállományának kiválasztására és felkészítésére, valamint a meglévő állomány megtartására és fejlesztésére. Ezekkel a kihívásokkal csak akkor lehet sikeresen megküzdeni, ha a humánereőforrás-menedzsment terén is stratégiai szintű gondolkodás kerül kialakításra, amely megfelelően hangolja össze az egyes funkciókat.

A program indulása óta eltelt évek tapasztalatai alapján elmondható, hogy a fenti elemek közül a leginkább hangsúlyos a toborzás volt, azonban hosszas előkészítő időszakot követően bevezetésre került egy új, az eddigiekhez képest sokkal rugalmasabb katonai illetményrendszer is, ezért dolgozatomban egy olyan terület vizsgálatát tűztem ki célul, amire eddig kevesebb figyelem esett.

A jelenleg használt teljesítményértékelési rendszer 2014-ben került bevezetésre és ezen időszak alatt nem történt benne lényegi változás, azonban a már említett, Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretein belül megvalósuló humánereőforrással kapcsolatos szemléletváltás indokoltá teszi, ennek a HR-funkciónak a felülvizsgálatát és szükség szerinti újragondolását. Ez azért is kiemelt jelentőségű, mivel a jól kialakított teljesítményértékelési rendszer megfelelő alapot jelenthet a Magyar Honvédség képzési, javadalmazási rendszerének, de segítségével képet kaphatunk arról is, milyen kompetenciákból jelentkezik hiány adott szervezetnél, ezzel nagyban segítve a toborzást és kiválasztást. Munkavállalói oldalról nézve az értékeltek részéről objektívnek tekintett értékelési rendszer növelheti az elégedettséget és a motivációt ezzel közvetlenül hozzájárulva a hatékonyság és a teljesítmény növeléséhez egyéni és szervezeti szinten egyaránt, ezért azt gondolom mindenképp indokolt a témával foglalkozni.

Dolgozatomban első felében a kompetenciakutatás eredetétől kiindulva a különböző megközelítések és modellek áttekintésén át szeretnék képet adni arról, hogy milyen szerepe van a

kompetenciák meghatározásnak a szervezet szempontjából, és milyen kapcsolat van az egyéni kompetenciák és a különböző munkakörökben elvárt teljesítmény között. A harmadik fejezetben a legfrissebb kutatások segítségével szeretnék rámutatni a kompetencia teljesítményre gyakorolt közvetlen hatásaira, illetve az objektív és munkavállalói szempontból igazságosnak tekintett teljesítményértékelési rendszerek fontosságára, amely alapján felállítottam a hipotéziseimet.

A kutatásom során azokra a kérdésekre keresem a választ, hogy vajon megfelelő alapot jelent-e a Magyar Honvédségben jelenleg használt teljesítményértékelési rendszer, hogy alapvető funkcióját, a teljesítmény objektív mérését betöltse, illetve hogyan lehetne növelni a rendszer hatékonyságát, hogy az a jelenleginél nagyobb mértékben támogassa a különböző HR-folyamatokat. A primer kutatás adatai alapján választ szeretnék kapni arra, hogy mennyire hatékony a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere, hogy ezt követően konkrét javaslataimmal hozzájáruljak a rendszer fejlesztési irányainak kijelöléséhez.

2. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalom tanulmányozása során a kompetencia jelentőségét vizsgáltam, elsősorban a szervezet, azon belül az emberierőforrás-menedzsment rendszerén belül. A legfrissebb kutatások eredményei egyértelműen rávilágítanak bizonyos összefüggésekre, amelyek jól szemléltetik, hogyan járulnak hozzá az egyéni kompetenciák a szervezeti hatékonyság és eredményesség növeléséhez, ezzel a szervezet céljainak eléréséhez.

2.1. Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás

Az emberierőforrás-menedzsmentben az 1990-es évektől kezdődően jelentek meg az úgynevezett kompetenciaalapú módszerek, amely révén a munkaköri jellemzőkön túl az adott feladat ellátásához szükséges kompetenciaigények is megjelentek. Ezeknek a kompetenciáknak a pontos meghatározása rendkívül erőforrásigényes feladat, és több lépés előzi meg, amely folyamat a következőképpen épül fel (Poór et al. 2019).

A szervezetek számára kibocsátásuk szempontjából meghatározó alapelemei a munkakörök. Ezek az egyes meghatározott folyamatok alapján kerülnek meghatározásra, és azok elvégzéséhez szükséges eltérő kompetenciaigények szerint különülnek el egymástól (Dabasi Halász, 2016). Első lépésként a szervezet számára értékteremtő folyamatok meghatározásának kell megtörténnie, amelyet az egyes munkafolyamatok lefedésére hozzárendelhetővé válnak a különböző munkakörök.

Ezt követően kerülhet sor a munkakörelemzés végrehajtására, amely több célt is szolgálhat a szervezet számára ezért ennek megkezdése előtt meg kell határozni, hogy adott szervezet mire kívánja felhasználni az elemzésből nyert inputot. Ezek a célok többek között az alábbiak lehetnek:

- teljesítménykövetelmények megállapítása,
- képzési program céljainak meghatározása,
- munkakör-értékelés vagy
- toborzási és kiválasztási információk szerzése (Poór et al. 2019).

Ezt követően kerülhet sor a különböző munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák meghatározására, amely alatt a kompetenciaelemzést értjük, amely többek között történhet strukturált interjú, a kritikus esemény módszere vagy a DACUM-módszer alkalmazásával. A folyamat eredményeként egy adott munkakörben végrehajtandó feladat és annak végrehajtásához szükséges kompetencialistát kapunk (Poór et al. 2019).

Ez a kompetencialista jelenti a teljesítménymenedzsment, azon belül a teljesítményértékelési rendszer legfontosabb bemenetét is, amely alapján megvalósulhat az egyéni fejlesztési irányok meghatározása, valamint az egyéni és szervezeti célok kitűzése is.

Adott vállalat működési területétől függetlenül szükséges vizsgálni bizonyos alap-, és kulcskompetenciák meglétét. Ezeket tekintjük küszöbkompetenciáknak, hiszen ezek valamennyi munkakörben elengedhetetlenek, és amennyiben rendelkezésre állnak sem jelentenek előnyt a munkahelyi teljesítményben. Az emberierőforrás-menedzsment területén dolgozók fontos feladata, hogy meghatározzák az egyes munkakörökben szükséges kulcskompetenciákat, amelyeknek a magasabb szintű alkalmazása képes többletértéket teremteni, ezzel versenyelőnyt jelent a dolgozó és az egész vállalat számára.

A Magyar Honvédség személyi állományával szembeni követelményeket a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet tartalmazza. A rendeletben elkülönülnek a valamennyi beosztás ellátásához szükséges általános pszichés követelmények, bizonyos beosztásokhoz szükséges munkaköri követelmények, amelyek a rendelet 5. számú mellékletében található munkaköri térkép alapján kerültek meghatározásra, illetve külszolgálat, valamint tűzszerész beosztások ellátásához szükséges további különleges követelmények. Ezenfelül a vezetői beosztást betöltőkkel szemben további elvárások is megfogalmazásra kerülnek. A követelmények értelmi szint, szenzomotoros és percepciós teljesítmény, vezetői, szervezői készségek és személyiségjellemzők szerint kerültek csoportosításra.

A rendeletben meghatározott követelmények vizsgálatára az abban meghatározott esetekben és időközönként kerül sor, amelynek célja a katonai szolgálatra és egyes beosztásokra való alkalmasság megállapítása. Az alkalmasságvizsgálatok jellemzően szolgálati viszony létesítésekor, külföldi katonai szolgálat megkezdését megelőzően, illetve azt követően, valamint magasabb beosztásba történő kinevezést megelőzően történnek, azonban az életkortól és szolgálati viszonytól függően időszakosan, illetve soron kívül is elrendelésre kerülhetnek.

Témaválasztásom szempontjából az általános pszichés és a munkakör-specifikus tényezőkön túl különösen fontosak a rendeletben meghatározott katonai vezetőkkel szemben támasztott követelmények, amelyek a 1. számú táblázat szerinti bontásban kerültek meghatározásra.

1. táblázat: katonai vezetőkkel szemben támasztott követelmények

<i>I. Személyiségjellemzők</i>	<i>II. Értelmi szint</i>	<i>III. Vezetői, szervezői készség</i>
Kapcsolatteremtő készség	Logika	Tervező-, szervezőkészség
Kezdeményezőkézség	Kreativitás	Döntési készség
Együttműködési készség	Lényeglátás	Problémamegoldó készség
Megbízhatóság		Információkezelés
Empátiás készség		Stratégiai gondolkodás
Erkölcösség		Csapatépítési készség
Igényszint		Menedzselési készség
Rugalmasság		Motiválóképesség
Pszichés tempó		Kommunikációs készség
Önállóság		Kritika elviselésének készsége
Elkötelezettség		Intellektuális hatékonyság
Szabálytudat		Szellemi terhelhetőség

Forrás: 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet nyomán

A fenti tulajdonságokat áttekintve megállapítható, hogy a kompetencia „jéghegy”-modelljét vizsgálva valamennyi szint megjelenik az elvárt tulajdonságok között, így egyaránt fellelhetők a kompetencia látható szintjeihez tartozó elemek, mint például a logika, döntési készség vagy a stratégiai gondolkodás, ugyanakkor hangsúlyosabbak a kompetencia „mélyebben” található rétegei közé sorolható személyiségvonások, úgymint a motiválóképesség, elkötelezettség és a megbízhatóság, amelyeknél problémát jelenthet ezek számszerűsítése és ebből adódóan a mérhetőségük is.

2.2. A teljesítményértékelés szerepe

A teljesítményértékelési rendszereket már az 1950-es évektől kezdődően használták a versenyszférában, mivel a vállalatok számára szükségszerű volt a termelési hatékonyság mérése és értékelése a költséghatékonyabb működés és nagyobb profit elérése céljából (Boda, 2015), később azonban a közszférában is felismerték annak jelentőségét. Ebből alakult ki később a teljesítménymenedzsment, amely már a folyamatszémleletet is magával hozta. Ez azt jelentette, hogy a pillanatnyi teljesítmény értékelésén túl hosszabb távon tekint a teljesítményre és a fejlődésre is hangsúlyt helyez, ahol megjelenik az értékelő vezetők folyamatos támogatása (Balogh, 2023).

Kolibáčová (2014) a kompetencia és a teljesítmény kapcsolatával foglalkozó tanulmányában egy egészségügyi termékeket gyártó, több mint 1000 főt foglalkoztató nemzetközi cég cseh leányvállalatnál végzett három éven át tartó kutatást. A vizsgálat szignifikáns összefüggést tárt fel a kompetencia és a teljesítmény között. A vizsgált időszakban a kompetenciák értékelése 5 fokozatú Likert-skálán történt. A kutatás eredménye szerint, ha egy munkavállaló kompetenciaszintje egy egységgel jobb értékelés alá esett, az 7-12,5% -kal hatékonyabb teljesítményt eredményezett. Egyértelműnek tűnik a kompetenciák teljesítményt befolyásoló pozitív hatása, azonban fontos, hogy ez a kutatás numerikusan is kifejezi milyen mértékű változást eredményez a kompetenciák fejlesztése, amely segítséget nyújt az üzleti gazdaságtan számára is a tervezés során és rámutat arra is, hogy milyen fontos szerepet tölt be a HR részéről teljesítményértékelés és a képzés tervezés.

Egyértelműen kimutatható tehát a kompetenciák teljesítményre gyakorolt jelentős pozitív hatása, így a teljesítményértékelés fontossága is könnyen belátható, azonban a legfrissebb kutatások rávilágítanak, nem mindegy, hogy az hogyan kerül végrehajtásra.

Speer és munkatársai (2020) az értékelők számára teljesítményértékeléssel kapcsolatosan tartott továbbképzések hatását vizsgálták. Az eredmények alapján megállapítható, hogy bármilyen formában kerültek is végrehajtásra, azok nagyban növelték a teljesítményértékelések hatékonyságát és az értékelők felkészültségét. A vizsgálat kimutatta, hogy bár az egy alkalommal tartott képzések is hasznosak lehetnek, a legjobb eredményeket az ismétlődő tréningek segítségével lehet elérni. Ezek a képzések meglehetősen alulreprezentáltak a teljesítményértékeléssel és -menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban, azonban az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy érdemes lehet további kutatásokat végezni a dolgozók számára adott visszacsatolások terén, a cégek számára pedig hasznos lehet beépíteni ezeket a tréningeket a képzési programjukba.

Véleményem szerint ezeknek a képzéseknek főleg a fiatalabb korosztályba tartozó vezetők számára lehet kiemelt jelentőségük. Esetükben a megfelelő felkészültség hiányában főleg egy olyan teljesítményértékelő rendszerben történő értékelés végrehajtása okozhat kihívást, amely kevés objektív elemet tartalmaz, mivel egy ilyen rendszer szubjektivitása magában hordozza az értékelés során leggyakrabban felmerülő hibák lehetőségét, úgymint alul- vagy túlértékelés, vagy hogy túlzott súllyal kerül figyelembevételre az értékelést közvetlenül megelőző időszak.

Az értékelési hibák elkerülésénél még fontosabbnak tartom a teljesítményértékelés eredményének megfelelően történő ismertetését a munkavállalóval. Saját tapasztalataim szerint ezen a téren a leggyakoribb hiba, hogy az elért eredmények alapján nem kerülnek további célok és fejlődési irányok kijelölésre, pedig ezek jelenthetnék a legfőbb motivációt a dolgozó számára. Egyben iránytűt adna számukra és kiinduló adatokat a HR számára a képzés tervezéshez. Komoly problémát jelenthet az is, ha az értékelt úgy ítéli meg, hogy a kapott értékelés nem kellően igazságos, ezért mindenképp kellő időt kell biztosítani az eredmények részletes ismertetésére és az értékelt számára az azokra történő reflektálásra.

Micacchi és munkatársai (2023) szintén kiemelik a menedzserek vezetői programokon és képzésének való részvételének fontosságát, amelyeken a teljesítményértékelések alapján az értékeltek számára adott visszacsatolások módját sajátíthatják el. A kutatásuk fő célkitűzése a dolgozói elkötelezettség és az alkalmazottak teljesítményértékelési rendszerek igazságosságának megítélése közötti összefüggésének vizsgálata volt. A kutatás alapján megállapítható, hogy a közsférában dolgozók esetében azoknak, akik igazságosabbnak találják a rendszert, magasabb az elkötelezettségük a cég iránt. Továbbá a vizsgálat alapján elmondható, hogy a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos elégedettség és a dolgozói elkötelezettség között is szignifikáns pozitív kapcsolat van. Ez a megállapítás azért is fontos, mert korábbi kutatások már kimutatták, hogy a nagyobb dolgozói elkötelezettséggel rendelkező dolgozók jobb munkahelyi teljesítményre képesek és kevesebbet vannak távol a munkától.

A teljesítményértékelés igazságosságának megítélését az értékelő és értékelt közötti visszajelzés lehetősége növeli a leginkább, ezt követően pedig az értékelők elszámoltathatóságának a lehetősége következett. A kutatás eredményeképp megállapításra került, hogy a több forrásból származó teljesítményértékelés nem hat pozitívan a dolgozói megítélésre (Micacchi et al. 2023).

Pepple és Ambilichu (2023) szintén a teljesítményértékelés munkavállalói elköteleződésre gyakorolt hatását vizsgálták. Kutatásuk aktualitását a brit felsőoktatásban jelen lévő szervezeti elköteleződés hiánya jelentette, amely tényező negatívan befolyásolja a felsőoktatás, így közvetve a gazdaság teljesítményét is. A kutatás megerősítette, hogy szignifikáns kapcsolat van a teljesítményértékelés és az egyéni elköteleződés között, amelynek legfőbb tényezője a dolgozók által észlelt igazságérzet. Mindezen túl a kutatás a teljesítményértékelés munkahelyi elégedettség – Herzberg kéttényezős elméletének analógiájával – belső és külső tényezőire gyakorolt hatását is vizsgálta. A korábbi kutatásokkal összhangban, amelyek a teljesítményértékelést hiányszóként azonosították, megállapították, hogy az az egyén szintjén az egyéni elköteleződésre gyakorolt hatásán keresztül a külső munkahelyi elégedettséggel van pozitív kapcsolatban.

Véleményem szerint ez a megállapítás még inkább hangsúlyossá teszi a teljesítményértékelés jelentőségét, mivel így a munkahelyi elkötelezettségen túl a munkahelyi elégedettség külső és belső tényezőire is képes hatni, ezáltal pedig a munkahelyi teljesítményt is javítja.

2.3. A Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerének bemutatása

A magyar közigazgatás megreformálásában a 2011-ben elindított Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program hozott jelentős változást, amely célja az állampolgárok közigazgatásba vetett hitének visszaállítása, a „jó állam” létrehozása volt. Ehhez a programhoz szorosan kapcsolódva alakította ki a Magyar Honvédség a 2012 és 2021 közötti időszakra érvényes humánstratégiáját, amelyet „A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra” kiadásáról szóló 79/2011. (VII.29.) HM utasítás 1. számú melléklete tartalmaz (Kiss, 2019). A humánstratégia az előmeneteli rendszerével kapcsolatos elvárásokat, és a ma is használt teljesítményértékelési rendszer alapjait is lefektette.

A közszférában a teljesítményértékelés rendszerét a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Kormányrendelet szabályozza, amely hatálya kiterjed a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú tagjára. A részletszabályokat a hivatásos és szerződéses állományú tagjára vonatkozó személyügyi szabályokról szóló 6/2024. (VI. 28.) HM rendelet, illetve a hivatásos és a szerződéses állományra vonatkozó előjárói döntéshozatal és a személyügyi eljárások általános szabályairól szóló 28/2024. (VIII. 15.) HM utasítás tartalmazza.

A humánstratégiában meghatározottaknak megfelelően „a teljesítményértékelés intézményesített formában a tiszti és altiszti rendfokozati állománycsoport esetében jelenik meg egyszerű, átlátható módon, évenkénti gyakorisággal.” További elvárás, hogy „az értékelések objektivitásának növelése érdekében az értékelésen belül az objektíven mérhető elemek súlyát meghatározóvá kell tenni.” („A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra” kiadásáról szóló 79/2011. (VII. 29.) HM utasítás, 2024).

A teljesítményértékelést évente legalább egyszer január 1. és 31. közötti időszakban kell végrehajtani, azonban három hónap elteltével lehetőség van ismételt értékelésre. A teljesítményértékelés során az alábbi tényezők kerülnek értékelésre:

- egyéni teljesítmény-követelmények,
- a szolgálatteljesítéssel összefüggő kompetenciaalapú magatartás,
- egyéb kompetenciák,

- a fizikai állapotfelmérés eredménye,
- az éves kiképzési feladatok eredménye.

Míg az egyéni teljesítmény-követelmények az egyes személyek esetében specifikusan kerülnek meghatározásra, amelyeket az érintett személlyel előzetesen ismertetni kell, az egyéb kompetenciák pedig az értékelő vezető által 45 előre meghatározott kompetenciából kerülnek kiválasztásra az érintett által betöltött szolgálati beosztás és feladatainak figyelembevételével (ezek száma legalább nyolc, legfeljebb pedig 15 lehet), addig a kompetenciaalapú magatartás kategóriáján belül beosztástól és munkakörtől függetlenül egységesen 15 darab kompetencia került meghatározásra. Összességében tehát minden értékelt estében 26 és 33 közötti kompetencia kerül értékelésre.

Fenti szempontok mindegyike 100%-ig terjedő – 25 fokozatú – skálán kerül értékelésre, és az összesített értékelés eredménye szempontjából valamennyi tényező 20%-os súllyal kerül beszámításra. Az egyes kompetenciák és az összesített eredményekhez a következő teljesítményszintek tartoznak:

- „A” szint kiváló: 90,00–100%
- „B” szint jó: 70,00–89,99%
- „C” szint megfelelő: 50,00–69,99%
- „D” szint átlag alatti: 40,00–49,99%
- „E” szint elfogadhatatlan: 0,00–39,99%.

Az előre meghatározott kompetenciák értékelésén túlmenően nincs lehetőség az írásos teljesítményértékelés további kifejtésére.

A teljesítményértékelés eredményét ismertetni kell az értékelttel, akinek ekkor van lehetősége visszajelzést adni azzal kapcsolatban. Tapasztalatom szerint az értékelők gyakran csak formalitásként kezelik az értékelés ismertetését, és nem biztosítanak megfelelő időt, arra, hogy az értékelt reflektálhasson az eredményekre, továbbá a következő időszakban elérendő célok sem kerülnek meghatározásra, így a teljesítményértékelés nem éri el alapvető célját. Év közben semmilyen kötelező feladat nem jelenik meg a kijelölt célokkal vagy a fejlődéssel kapcsolatos visszajelzéssel kapcsolatban, így az jellemzően nem is kerül végrehajtásra.

A teljesítményértékelés eredménye alapján az egyes szintekhez tartozó teljesítmény elérése az értékelt javadalmazását is befolyásolhatja, illetve a nem kívánatos szint elérése esetén további következményekkel is járhat.

A táblázat áttekintését követően egyértelműen problémaként ítélem meg, hogy a teljesítményértékelésben sokkal nagyobb súllyal jelennek meg azok az általános kompetenciák, amelyek minden katonával szemben alapvető elvárásként jelennek meg, így a vezetői kompetenciáknak nem kellően hangsúlyosan. Ugyanakkor a teljesítményértékelés rendszeréből adódóan a kizárólag vezetői beosztásban lévők esetében értelmezhető kompetenciák (teljesítményértékelés képessége, csoportok irányítása) jelen vannak a nem vezető beosztásban lévők teljesítményértékelésében is.

Véleményem szerint további probléma a teljesítményértékeléssel, hogy míg a kiválasztás és az időszakos alkalmassági vizsgálatok során a 10/2015. HM rendelet megkülönböztet bizonyos munkakör-családokat, amelyeknél megjelennek csak azokra jellemző kompetencia követelmények, addig a teljesítményértékelés egységesen kezeli a különböző munkaköröket.

Bokodi és munkatársai (2013) tanulmányukban a közszolgálatban, köztük a honvédelmi ágazatban dolgozók véleményét vizsgálta. A kutatás betekintést enged abba, hogy a kezdeti időszakban, hogyan vélekedtek a közszférában dolgozók az emberi erőforrásmenedzsment rendszerével kapcsolatban, amely eredményeket saját kutatásom kiindulóállapotának tekintek így az eredményeket a később ezzel kívánom összehasonlítani. Az adatfelvétel során strukturált interjú segítségével gyűjtöttek információt vezetőktől, HR vezetőktől, beosztottaktól és HR beosztottaktól. A kérdések a teljesítményértékelés körét is érintettek, így az ezekre adott válaszok közül az alábbiakat tartom érdemesnek kiemelni.

A megkérdezettek problémaként fogalmazták meg, hogy nem minden esetben a vezető hajtotta végre a teljesítményértékelést és hogy az eredmények ismertetése a jogszabályi kötelezettség miatt csupán egy üres beszélgetés keretében történnek meg és nem jelentenek semmit. A HR területen dolgozó beosztottak a rendszer hiányosságaként említették, hogy nincs lehetőség önértékelésre és azt, hogy nem tartozik semmilyen ösztönző az értékeléshez akár anyagi vagy előmenetel szempontjából. A korábban használt teljesítményértékelési rendszerhez képest hátrányként emelték ki, hogy nem szervezetspecifikus.

A rendszert alapvetően jónak írták le azonban a felhasználók nem kerültek bevonásra abból a szempontból, hogy megosszák tapasztalataikat a használatával kapcsolatban. Főként a HR vezetők láttak lehetőséget abban, hogy az értékelés eredménye alapján különböző képzéseket írjanak elő, azonban a képzések és a kompetenciák összekötése nem történt meg. Egy értékelő és fejlesztő központ kialakításának a lehetősége is megjelent, a BM-nél akkor már zajló törekvések mintájára, amely egy bizonyos szint felett a vezetők kiválasztását segíthetné. Igényként jelent meg a különböző munkakör-családok kulcskompetenciáinak fejlesztése.

A teljesítményértékeléshez kapcsolódó ösztönzők hiányából adódóan a rendszer adminisztratív szerepet tölt be és annak végrehajtása nem része a szervezeti kultúrának csupán egy feladat, amely így inkább demotiválólag hathat a beosztott állományra, akik elfogadják annak célját és tartalmát, illetve sokszor várakozással tekintenek az értékelés során kapott visszajelzésekre. A megkérdezettek alapvetően nem bíztak a rendszer objektivitásában elképzelhetetlennek tartják a 360 fokos értékelést, amely segítségével objektívebben működhetne a teljesítményértékelés.

A fenti problémákra a tanulmányban a visszacsatolási kultúra és az azt támogató vezetői attitűd kialakítása került felvázolásra, mint megoldási javaslat. A rendszer objektivitását és ösztönző jellegét jól mérhető, elérhető és kihívást jelentő célok kitűzésével lehetne javítani.

3. Anyag és módszer

A kutatás során kizárólag a Honvédség tiszti, illetve altiszti állományának teljesítményértékeléssel kapcsolatos véleményére voltam kíváncsi, tekintettel arra, hogy a legénységi állomány értékelése a fent leírtakhoz képest eltérő keretek között és formában zajlik.

A Magyar Honvédség feltölthető beosztásainak számáról szóló 1283/2021. (V.20) számú Kormány határozat a tiszti és altiszti állomány létszámát 2030. december 31-ig legfeljebb 18.825 főben határozza meg (a Magyar Honvédség feltölthető beosztásainak számáról szóló 1283/2021. (V. 20.) Korm. határozat, 2021). A tényleges adatokat tekintve 2022-ben a tényleges katonai állomány létszáma 21.400 fő volt (Országgyűlés, 2024), amelybe a legénységi állomány is beletartozik, így a vizsgált sokaság 10.000 és 12.000 fő közé tehető.

A kérdőívet a Google Űrlapok segítségével állítottam össze. Az esetleges értelmezhetőségi problémák beazonosítása és kiküszöbölése érdekében próbakérdőívezést végeztem, amely során kapott visszajelzések alapján került véglegesítésre a kérdőív.

A kérdőív első szakasza a kutatás szempontjából releváns demográfiai kérdéseket tartalmaz, amelyek a vizsgálat során a független változókat jelentik. Ezt követően kizárólag azokat az értékelő vezetőket kérdeztem meg, akik más vezető beosztású személyeket is értékelnek azzal kapcsolatban, hogy milyen kompetenciákat tartanak fontosnak ezen személyek teljesítményének megítélésékor. A kérdőív harmadik szakaszában a teljesítményértékelés végrehajtásával kapcsolatos tapasztalatokkal, illetve a rendszer objektivitásnak megítélésével kapcsolatban kérdeztem a kitöltőket. Az utolsó szakasz a különböző kompetenciák beosztásbetöltése szempontjából való fontosságára voltam kíváncsi, amelyet követően a kitöltők kifejtették, véleményük szerint milyen változtatásokra lenne szükség a rendszer fejlesztése érdekében. A kérdőív 2 darab nyitott, 2 darab félig zárt és 20 darab zárt kérdést tartalmaz. Mérési szint szerint 7 db nominális, 5 darab ordinális, illetve 8 darab metrikus szintű változó került meghatározásra.

A kutatás adatfelvételi időszaka 2024. május 20. és 2024. szeptember 22. között zajlott. A kérdőívek kitöltésére a Magyar Honvédség állományába tartozó, elsősorban vezető beosztású személyeket kértem fel, akik további megosztásokkal segítették a munkámat, így a kérdőív alacsonyabb beosztású személyek által is kitöltésre került. A választott hólabda módszer sajátosságából adódóan a válaszadási hajlandóság nem ismert.

4. Eredmények

4.1. Teljesítményértékeléssel kapcsolatos szempontok megítélése

Első hipotézisem, mely szerint az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét bizonyításához először a teljesítményértékeléssel szemben érzett igazságérzet, annak hasznosságára és az objektivitás megítélésére irányuló kérdésekre adott válaszok leíró statisztikai elemzését hajtottam végre az SPSS-program segítségével. Az eredményeket az 2. számú táblázat tartalmazza.

KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE

**2. táblázat: A teljesítményértékelés megítélése objektivitás és igazságosság szempontjából (n = 154)
Mi a véleménye az alábbi kérdések kapcsán?**

Fsz.	Kérdés	N		Átlag	Módusz	Medián	Szórás	Variancia
		Érvényes	Hiányzó					
1.	A teljesítményértékelésben szereplő követelmények alapján tényleges teljesítményem megfelelően megíthető.	154	0	2.88	3	3.00	1.177	1.385
2.	A teljesítményértékelésben szereplő követelmények objektívan értékelhetők.	154	0	2.71	3	3.00	1.130	1.277
3.	A teljesítményértékelés eredménye nem függ attól, ki készíti a teljesítményértékelést.	154	0	2.40	1	2.00	1.379	1.901
4.	Összességében hasznosnak tartom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	154	0	2.28	1	2.00	1.106	1.222
5.	Összességében elégedett vagyok a teljesítményértékelés rendszerével jelenlegi formájában.	154	0	2.25	1.	2.00	1.068	1.141
6.	Összességében igazságosnak gondolom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	154	0	2.18	1	2.00	1.085	1.178
7.	Hasznos lenne évente több alkalommal teljesítményértékelés keretében visszajelzést kapni.	154	0	2.76	1	3.00	1.482	2.197
8.	Hasznos lenne évente több alkalommal szóbeli visszajelzést kapni.	154	0	3.90	5	4.00	1.284	1.649

a. ha két érték is megfelelő, a kisebbik került feltüntetésre;

1 – Egyáltalán nem értek egyet, 5 – Teljes mértékben egyetértek

(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)

Az egyes szempontokhoz tartozó átlagértékek alapján elmondható, hogy a megkérdezett állomány inkább negatív véleménnyel van a teljesítményértékeléssel kapcsolatban. A teljesítményértékelés hasznosságára, igazságosságára és az azzal kapcsolatos elégedettségre vonatkozó kérdésre válaszként legnagyobb számban a leginkább kritikus választ jelölték meg. A legalacsonyabb átlagértékeket a teljesítményértékelő rendszer igazságossága (2,18) és az azzal kapcsolatos igazságosságérzés (2,25) kapta. Ezzel szemben a válaszadók jelentős része szeretne

évente több alkalommal szóbeli formában visszajelzést kapni (3,90), amely alapján egyértelműnek tűnik, hogy jelentős igény van a visszacsatolásra.

A kérdéscsoporton belüli 2. és 3. kérdés ellenőrzőkérdésként egyaránt a teljesítményértékelés objektivitását vizsgálja, azonban míg az átlagok hasonlóan alakultak a móduszértékeket vizsgálva látható, hogy a teljesítményértékelés eredménye és az értékelést készítő személye közti kapcsolatra irányuló kérdésre a legtöbben a leginkább negatív választ adták, míg az egyes szempontok objektíven történő értékelésére adott válaszok kisebb szórása azt mutatja, hogy azok közelebb estek az átlagértékhez.

Azt, hogy van-e statisztikailag igazolható összefüggés a beosztás típusa – azaz a vezető és nem vezető beosztást betöltők – és a teljesítményértékelés fenti szempontok szerinti megítélése között a Mann–Whitney-próba segítségével teszteltem. A próba eredményeit a 3. számú táblázat tartalmazza.

3. táblázat: Vezetői és nem vezetői beosztást betöltők véleménye közti különbség a teljesítményértékeléssel kapcsolatos elégedettség, objektivitás és hasznosságot illetően, Mann–Whitney-próba eredménye (n = 154)

	Mann–Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
A teljesítményértékelésben szereplő követelmények objektívan értékelhetők.	1771.500	5599.500	-1.868	.062
Összességében igazságosnak gondolom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	1906.500	5734.500	-1.251	.211
Hasznos lenne évente több alkalommal teljesítményértékelés keretében visszajelzést kapni.	1920.500	3195.500	-1.868	.243
Összességében elégedett vagyok a teljesítményértékelés rendszerével jelenlegi formájában.	1954.000	5782.000	-1.030	.303
Hasznos lenne évente több alkalommal szóbeli visszajelzést kapni.	2029.000	3304.000	-.642	.490
A teljesítményértékelés eredménye nem függ attól ki készíti a teljesítményértékelést.	2036.000	5864.000	-.642	.521
Összességében hasznosnak tartom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	2081.000	5909.000	-.437	.662
A teljesítményértékelésben szereplő követelmények alapján tényleges teljesítményem megfelelően megítélhető.	2100.000	5928.000	-.347	.728

*a. Csoportosítás alapjául szolgáló változó: vezetői vagy nem vezetői beosztás
(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)*

A próba eredménye alapján megállapítható, hogy 5%-os szignifikanciaszinten nincs statisztikailag igazolható összefüggés a vezetői, illetve nem vezetői beosztást betöltők és a teljesítményértékelés megítélése között.

A fenti vizsgálatok alapján az a következtetés vonható le, hogy a vezető és nem vezető beosztást betöltők egyaránt rendkívül negatívan ítélik meg a teljesítményértékelést annak objektivitását és igazságosságát illetően, ezért az első hipotézisemet, miszerint az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét elvetem. A vizsgált minta alapján összességében elmondható, hogy beosztástól függetlenül egyaránt elégedetlenek a teljesítményértékelés rendszerével jelenlegi formájában, és nem szeretnének több alkalommal írásos visszajelzést kapni, azonban hasznosnak ítélnék meg ha évente több alkalommal kapnának szóban visszajelzést teljesítményükkel kapcsolatban.

4.2. Egyes kompetenciák szerepének megítélése a teljesítmény szempontjából

A második hipotézisem szerint a nem parancsnoki tevékenységet végzők esetében a jó munkahelyi teljesítmény szempontjából fontosabbak a teljesítményértékelésben szereplő szempontok.

A parancsnoki és nem parancsnoki beosztás betöltők, az egyes kompetenciák beosztásbetöltése szempontjából való fontosságát hasonlítottam össze. A 4. számú táblázatban csillaggal kerültek megjelölésre a teljesítményértékelésben is szereplő szempontok.

4. táblázat: Egyes kompetenciák fontosságának megítélése a beosztás ellátása szempontjából (n = 139)

nem parancsnoki tevékenység (N = 81)		Vizsgált kompetencia	parancsnoki tevékenység (N = 58)		Eltérés abszolút érték
Szórás	Átlag		Átlag	Szórás	
0,775	4,33	Kapcsolatteremtő készség	4,16	0,854	4,09%
1,016	3,77	Empátiás készség	4,00	0,973	5,75%
0,89	4,21	Rugalmasság	4,50	0,57	6,44%
0,921	3,95	Pszichés tempó	4,14	0,868	4,59%
0,905	3,93	Elkötelezettség	4,12	0,919	4,61%
1,037	3,98	Monotóniatűrés	3,81	1,017	4,46%
1,281	3,60	Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége	4,16	0,988	13,46%
0,955	3,99	Erkölcösség	4,16	1,073	4,09%
0,555	4,64	Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala *	4,41	0,937	5,22%
0,827	4,06	Eredményorientáció, motiváltság *	4,29	0,795	5,36%
1,037	3,54	A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakítás be *	3,74	1,222	5,35%
1,174	3,65	Csoportok irányítása *	4,53	0,754	19,43%
1,007	3,75	Szervezet iránti lojalitás *	3,91	1,048	4,09%
1,142	3,51	Teljesítményértékelés készsége *	3,79	1,022	7,39%

Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés

KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE

A vizsgálat eredményei közül a táblázatban azok a kompetenciák kerültek feltüntetésre, amelyeknél a parancsnoki és nem parancsnoki beosztást betöltők véleménye szerint a különbség 4%-nál nagyobb volt. Összességében megállapítható, hogy a kitöltők véleménye szerint a teljesítményértékelésben szereplő kompetenciák összességében fontosabbak a parancsnoki beosztást betöltők esetében. Ezt követően Mann–Whitney-próbával kompetenciánként vizsgáltam, hogy a két csoport közti eltérés statisztikailag igazolható-e. A próba eredményeit az 5. számú táblázat tartalmazza.

5. táblázat: Mann–Whitney-próba eredménye (n = 139)

Vizsgált kompetencia	Mann–Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Csoportok irányítása	1297.000	4618.000	-4.775	<.001
Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége	1789.000	5110.000	-2.504	.012
Eredményorientáció, motiváltság	1957.000	5278.000	-1.811	.070
Rugalmasság	1989.500	5310.500	-1.694	.090
Teljesítményértékelés készsége	2029.000	5350.000	-1.416	.157
Erkölcösség	2039.500	5360.500	-1.403	.161
Empátiás készség	2038.500	5359.500	-1.395	.163
Elkötelezettség	2054.000	5375.000	-1.329	.184
A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakiség be	2051.500	5372.500	-1.319	.187
Kapcsolatteremtő készség	2083.500	3794.500	-1.230	.219
Pszichés tempó	2081.500	5402.500	-1.211	.226
Szervezet iránti lojalitás	2080.500	5401.500	-1.200	.230
Monotóniatűrés	2115.500	3826.500	-1.045	.296
Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala	2172.500	3883.500	-.906	.365

*a. Csoportosítás alapjául szolgáló változó: parancsnoki vagy nem parancsnoki tevékenység
(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)*

5%-os szignifikanciaszinten kizárólag a csoportok irányítása és a szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége tekintetében van statisztikailag igazolható összefüggés a parancsnoki tevékenység és a beosztás ellátása szempontjából való fontosság között.

6. táblázat: Mann-Whitney-próba rangsorátlagainak összehasonlítása

Rangsor	N	Rangsor átlaga	Rangsor összege
Csoportok irányítása			
nem parancsnoki tevékenység	81	57.01	4618.00
parancsnoki tevékenység	58	88.14	5112.00
Összesen:	139		
Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége			
nem parancsnoki tevékenység	81	63.09	5110.00
parancsnoki tevékenység	58	79.66	4620.00
Összesen:	139		

(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)

A 6. számú táblázat szerinti Mann–Whitney-próbával számított rangsorátlagok összehasonlítása alapján megállapítható, hogy a parancsnoki beosztást ellátók szerint nagyobb szerepe van a beosztás ellátása szempontjából a csoportok irányításának és a szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodásnak, mint a nem parancsnoki beosztást betöltők tekintetében.

5. Következtetések és javaslatok

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált mintában szereplő személyek a jelenlegi teljesítményértékelési rendszert meglehetősen szubjektívnak tartják, amelyből adódóan inkább igazságtalannak tartják azt. Arra a kérdésre, hogy mennyire tartják alkalmasnak a tényleges teljesítmény értékelésére is nagyobb számban érkeztek negatív válaszok. A harmadik fejezetben bemutatott kutatások eredményei alapján elmondható, hogy a teljesítményértékeléssel kapcsolatos alacsonyabb igazságérzet negatívan befolyásolja az egyéni elköteleződést, amely komoly problémát jelenthet figyelembe véve a honvédelmi és haderőfejlesztési program keretében, a Magyar Honvédségben végbemenő jelentős változásokat is. A következőkben tett javaslatok megvalósítása jogszabálmódosítás nélkül végrehajthatóak és nem igényel egységes tárca szintű bevezetést, azaz az egyes honvédelmi szervezetek szintjén bevezetésre kerülhetnek.

1. A teljesítményértékelés végrehajtását megelőzően, a felkészülés időszakban kiemelt fontosságú az *értékelő vezetők felkészítése*. A felkészítésnek a következő területekre fontos kitérnie:
 - Kompetenciaszótár egységes használata
Ugyan a „kompetenciaalapú magatartásba” tartozó egyes kompetenciákhoz áll rendelkezésre kompetenciaszótár, azonban tapasztalataim szerint nem minden értékelő fordít rá időt és figyelmet, hogy az ebben leírtak alapján hajtsa végre az értékelést, illetve mivel mindössze az öt teljesítményszinthez tartozik leírás, az azon belül található fokozatok egységes értelmezése nem garantált.
 - Szóbeli értékelés
Értékelést követően az értékelő előljáró személyesen ismerteti és indokolja az értékelés eredményét, azonban a vizsgált minta alapján megállapítható, hogy az értékeltek úgy

érzik, nincs elég idő biztosítva arra, hogy visszajelezzenek a kapott értékeléssel kapcsolatban, csupán azért kerül rá sor, mert kötelező elemként elő van írva. Az értékelő beszélgetés felépítése során fontos ügyelni annak keretbe foglalására, úgy, hogy az elején és végén pozitív visszajelzés kerüljön megfogalmazásra a negatív visszajelzések pedig a beszélgetés középső részében konkrét esetekkel alátámasztva hangozzanak el. Az értékelést követően fontos az is, hogy az értékelt elmondhassa véleményét. Ennek a szemléletnek a szervezeti kultúrában történő meghonosításában nyújthat segítséget az önértékelés bevezetése (lásd a honvédelmi tárca számára megfogalmazott javaslatok).

- Konkrét fejlesztési igények megfogalmazása

Szintén a szóbeli értékelés során szükséges konkrét fejlesztési igények és célok meghatározása, azonban a visszajelzések alapján ez rendre elmarad, ezzel egy jelentős motivációs eszközt kiaknázatlanul hagyva. A meghatározott célok alapján az értékelést követő fél év elteltével vagy szükség szerint korábban javaslom egy úgynevezett mederben tartó beszélgetés megvalósulását, amely negatív irányú változás esetén elengedhetetlen, de pozitív változás esetén és hasznos lehet.

2. Képzési, fejlesztési rendszer összekapcsolása a teljesítményértékelési rendszerrel

A teljesítményértékelés rendszeréhez szorosan kapcsolódó képzési rendszert eddig nem alakítottak ki, pedig a különböző képzések meghatározása az alakulatok vagy a Magyar Honvédség Személyügyi Csoportfőnöksége által központilag is meghatározásra kerülhetnének, így mindenképp javasolt lenne ennek kialakítása. A végrehajtás során kihívást jelenthet az értékelt kompetenciák nagy száma – amely így a képzések számának növekedését is jelenti – ezért fontos lenne megkülönböztetni a kulcskompetenciákat, vagy az értékelendő kompetenciák számának csökkentésével (lásd a honvédelmi tárca számára megfogalmazott javaslatok) egyidejűleg kialakítani. *A teljesítményértékelésben meghatározott – a beosztás ellátása szempontjából kulcsfontosságú – kompetenciákhoz konkrét képzések hozzárendelésre szükséges.* Amennyiben az értékelő vezető valamely kompetencia fejlesztését célul tűzi ki a következő értékelési időszakra, úgy az ennek a képzésnek az elvégzésével valósulhatna meg, amely a motivációt is növelné.

3. Időközi visszajelzés az előrehaladással kapcsolatban

Fontosnak tartom, hogy az év elején történő teljesítményértékelés után fél évvel, az *értékelt számára visszacsatolást* adjanak az értékelők *a meghatározott célok elérésével kapcsolatban* mind pozitív, mind negatív irányú előrehaladás esetén. Ez a visszacsatolás – a szervezeti kultúrába történő beépítéssel – az értékelést végrehajtó vezetők feladata, amely jelentősen javíthatná a beosztottak motiváltságát.

A honvédelmi tárca szintjén megvalósítandó javaslatok:

1. Értékelendő kompetenciák meghatározása

A teljesítményértékelési rendszer ilyen irányú átalakítása a 10/2013. Kormányrendelet módosításával, esetleges hatályon kívül helyezésével valósulhatna meg, hogy azt ne kelljen alkalmazni a Honvédek jogállásáról szóló 137/2024. számú Kormányrendelet hatálya alá tartozó személyi állományára. Ez abszolút indokolt mivel a Magyar Honvédség feladatai speciálisak, a különböző munkakörök a Kormányrendelet hatálya alá tartozó egyéb szervezetnél nem találhatók, ezért az értékelendő kompetenciák körét is speciálisan javasolt

meghatározni. Ennek végrehajtásának első lépéseként munkakörelemzést, majd a *munkakörcsaládok kialakítását* szükséges végrehajtani, amelyet követően lehetőség nyílna az azok ellátáshoz *szükséges kompetenciák meghatározására*. Ennek során javasolom *legfeljebb 8 értékelendő kompetencia kijelölését*, amelyeknek egy része központilag kerüljön meghatározásra beosztástól függetlenül, illetve a jelenlegi rendszerhez hasonlóan maradjon meg az értékelő vezető hatáskörében bizonyos számú kompetencia meghatározásra, amelyeket évről évre módosíthat. Amennyiben ennél nagyobb számú kompetenciát jelölnek ki, úgy az értékelőtől nem lehet elvárni, hogy valamennyi kompetenciára kellő figyelmet fordítson, ezért inkább kevesebb kompetencia fejlesztésére szükségesebb több figyelmet fordítani.

2. Önértékelési rendszer bevezetése

Az *önértékelés bevezetésével* jelentősen javulhatna a teljesítményértékelési rendszerrel szembeni bizalom, illetve a munkakörelemzést és a beosztáshoz szükséges kompetenciák meghatározását is segíthetné. Ennek segítségével az értékeltek is jobban bevonódnának az értékelésbe, amely javítaná az elköteleződést, és saját maguk is képessé válnának fejlesztési célok meghatározására, amely a vezetők munkáját is jelentősen segítené. Bevezetése a jogszabályi keretrendszer megváltozásáig informálisan is megtörténhetne kiegészítve a teljesítményértékelést, azonban, ha hosszú távon nem kerülne figyelembevételre az értékelés szempontjából úgy mindössze többlet adminisztrációs terhet jelentene és feltételezhetően növelné az ellenállást és ezért semmilyen pozitív hatás nem lenne elérhető ez által.

3. Teljesítményértékelési rendszer összekapcsolása más HR-rendszerekkel

A teljesítményértékelési rendszer jelenleg az előmeneteli rendszerhez szolgáltat adatokat, illetve 2024. október 1-től a javadalmazást illető döntésekhez is figyelembe kell venni az eredményeket, ami jelentős változás és nagyban növeli a teljesítményértékelés végrehajtásának és az eredmények következményeit, azonban az ezzel kapcsolatos tapasztalatok felmérése csak 2025. januártól lesz lehetséges. Fontos lenne azonban *további rendszerek összekapcsolása*, ami a HR-rendszer hatékonyságát növelné. A teljesítményértékelés alapján elkészített kompetenciamátrix a *toborzás és a képzési rendszernek* szolgáltatathatna hasznos adatokat, míg a jövőbeni *vezetők beazonosításában és kiválasztásában* az jelentene segítséget, ha a vezetői kompetenciák hangsúlyosabban jelennének meg az értékelés során.

6. Felhasznált irodalom

- Balogh, G. (2023): A munkatársi teljesítmény kibontakoztatása. In Balogh, G., Karoliny, M. (szerk.), *Az emberi erőforrások menedzselése. Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Boda, B. (2015): A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány*, 91–101.
- Bokodi, M., Szabó, S., Stréhli-Klotz, G., Petró, C. (2013): „Közszolgálati Humán Tükör” Kutatás. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Boyatzis, R. E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Boyatzis, R. E. (2008. január): Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, (27), 5–12.

- Cao, C., Zhang, Z. (2022): *Machine Learning-Assisted Competency Modeling for Human Resource Management Jobs*. Wuhu: Mobile Information Systems.
- Chouhan, V. S., Srivastava, S. (2014. január): Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, (16), 14–22.
- Dabasi Halász, Z. (2016): Munkakörtervezés, -elemzés, és -értékelés. In Matiscsákné Lizák, M. (szerk.), *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Fabulya, E., Nagy, P., Tiszolczi, P. (2017): *Kompetencia kézikönyv*. Kecskemét.
- Fehér, J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Galántai, L. (2015): A Nyelv Kompetenciájától a Kompetencia Nyelvéig. Vázlat a Kompetenciadiskurzus Tudományos Eredetéről. *Pedagógusképzés*, 2015(október), 5–24.
- Halász, G. (2006): Előszó. In Demeter, K. (szerk.), *A kompetencia: kihívások és értelmezések*. (pp. 7–13). Budapest: Országos Közoktatási Intézet.
- Hegyí, H. (2012): *Személy(iség) a kompetenciák mögött*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológia Doktori Program.
- Kalkavan, G. (2003): *Competency-based Human Resource Management Systems: Case Studies of a Multinational Company in FMCG Industry And a Native Human Resources Company in Service Industry*. Isztambul: İŞIK University Social Sciences Institute.
- Kiss, F. (2019): A kölföldi missziós szolgálat helye, szerepe a katonai teljesítményértékelési és előmeneteli rendszerben. *Honvédségi Szemle*, 126–134.
- Klemp, G. O., McClelland, D. C. (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world*, 31–50.
- Kolibáčová, G. (2014): *The Relationship Between Competency and Performance*. Brno.
- Laáb, Á. (2010): *Kompetencia-ga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Budapest: Typotex.
- Mathis, R., Jackson, J. H., Valentine, S. R., Meglich, P. (2020): *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Micacchi, L., Vidé, F., Giacom, G. (2023): Performance appraisal justice and employees'work engagement in the public sector: Making themost of performance appraisal design. *Public Administration*, 1–26.
- Országgyűlés. (2023): Védelempolitika 2023. Forrás: InfoTabló, 2023(20), https://www.parlament.hu/documents/10181/64399656/Infotablo_2023_20_vedelempolitika_2023.pdf/968289f8-250b-a9bb-ce15-feef2c7e1910?version=1.0&t=1685608553175&download=true
- Pepple, D. G., Ambilichu, C. A. (2023): Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *European Management Review*, 1–14.
- Poór, J. (2006): *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: MMPC Kiadó.
- Poór, J., Budavári Takács, I., Mészáros, A., Klér, A. (2019): Munkakör- és kompetenciaelemzés. In Karoliny, M., J. Poór, J. (szerk.), *Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Somogyvári, L. (2015): A kompetenciafogalom történetiségéhez. *Létünk*, 2015(2), 61–68.
- Spencer, S. M., Spencer, L. M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Speer, A. B., Prewett, M. S., Siver, S. R. (2020): Frequency and effects of performance appraisal training in applied settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 209–214.
- Stahl, H. K. (2021): Performanz. *Qualitas*, 1(21), 17.

- Sticz, L., Seprődi-Kiss, Á. (2020): A Magyar Honvédség képességfejlesztése, egy korszerű haderő megteremtése. *Hadtudomány*, 4, 3–19.
- Szabó, S. (2014): *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem.
- Szakács, G. (2024): Kompetencia [szócikk]. Forrás: *Közszolgálati Online Lexikon* (2024. január 25.). <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/kompetencia>
- Szakács, F., Bánfalvi, M. (2010): A Vállalkozói Készségek Fejlesztése – Mi is a Kompetencia? *Tudományos Közlemények*, 2010(24), 7–30.
- Széll, K. (2022): *A munkaerőhiány percepciója és a munkaerőhiányra adott reakciók a hazai vállalkozások körében*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- Varga, E. (2014): *A Személyes Kompetenciák Átértékelődése az Emberi Erőforrás Menedzsment és a Gazdasági Felsőoktatás Szemszögéből*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Woodruffe, C. (1993): What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36.
- Zhang, J., Yuan, Y. (2022): *Multi-Dimensional Post Competency Evaluation Model in Human Resource Management under the Background of Artificial Intelligence*. Tianjin, Kína: Mathematical Problems in Engineering.

Jogszabályok

- A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet
- A Magyar Honvédség feltölthető beosztásainak számáról szóló 1283/2021. (V. 20.) Kormány határozat
- Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról szóló 1393/2021 (VI. 24) Kormány határozat
- A Magyar Honvédség személyi állományával szembeni követelményeket a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet
- A hivatásos és szerződéses állomány tagjára vonatkozó személyügyi szabályokról szóló 6/2024. (VI. 28.) HM rendelet,
- „A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra” kiadásáról szóló 79/2011. (VII. 29.) HM utasítás
- A teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról szóló 7/2014. (I. 31.) HM utasítás
- A hivatásos és a szerződéses állományra vonatkozó előjárói döntéshozatal és a személyügyi eljárások általános szabályairól szóló 28/2024. (VIII. 15.) HM utasítás

KURUCZ MIKLÓS¹

Az OTP bank belső ösztönzési rendszere

Összefoglalás

A tanulmány a vállalati motivációs rendszerek szerepét vizsgálja, különös tekintettel az OTP Bank belső ösztönzési stratégiáira. A kutatás célja a motivációs elemek hatékonyságának elemzése, valamint a vezetői és munkavállalói elkötelezettség közötti összefüggések feltárása. Az elméleti háttér bemutatja a motiváció fogalmát és annak fejlődését, míg a gyakorlati rész az OTP Bank ösztönzési módszereire összpontosít. Az empirikus kutatás interjúk segítségével térképezte fel a vállalat középvezetőinek motivációs stratégiáit és azok hatását a munkavállalói teljesítményre. Az eredmények szerint a pénzbeli és nem pénzbeli juttatások egyaránt fontos szerepet játszanak a dolgozói elégedettségben, míg a kommunikáció és az elismerés kulcsfontosságú tényező a belső motiváció fenntartásában. A tanulmány javaslatokat fogalmaz meg az ösztönzési rendszerek további optimalizálására és a munkavállalói elkötelezettség növelésére.

1. Bevezetés

A motiváció fogalma széles körben ismert, és gyakran használt kifejezés, amely jelentős hatással bír mind a magánélet, mind az üzleti szektor szereplőinek napi tevékenységére. Történeti szempontból a motiváció különböző formákban jelent meg az évszázadok során, de a 2010-es évektől kezdve az üzleti életben kiemelt jelentőségre tett szert. Az üzleti célú motivációs stratégiák, azok kialakítása és alkalmazása mára önálló piaci szolgáltatássá fejlődött, amelyet világszerte számos vállalat és szakember képvisel. A modern gazdasági vállalatok számára különböző, előre kialakított ösztönző rendszerek érhetők el, amelyek célja a vállalati érték növelése és a munkavállalói elkötelezettség fokozása. A belső motiváció az üzleti szervezeti kultúra minden szintjén jelen van, legyen szó egyéni vagy csoportos megközelítésről. Hazai és nemzetközi szinten is egyre több vállalat alkalmaz különböző ösztönző rendszereket annak érdekében, hogy versenyképesebbé váljanak és növeljék munkavállalóik produktivitását.

A jelen tanulmány három fő célkitűzés mentén készült:

1. Az ösztönző rendszerek kialakításával járó vállalati erőforrás-ráfordítások és azok hatékonyságának vizsgálata.
2. A személyes tapasztalatok bemutatása a belső motivációs rendszerek működéséről.
3. A tudományos szakirodalom elemzése és a különböző modellek bemutatása, amelyeket szakemberek dolgoztak ki ezen a területen.

Személyes érintettségem révén napi szinten tapasztalom a belső motivációs rendszerek működését és hatékonyságát. Az OTP Bank Nyrt. munkatársaként, immár 11 éve, munkavállaló-

¹ MATE Kaposvári Campus, III. éves Kereskedelem és marketing szakos hallgató

ként és vezetőként is lehetőségem nyílt megfigyelni a motivációs elemek alkalmazását. Munkavállalóként gyakran hajlamosak vagyunk az ösztönző rendszereket adottságként kezelni, miközben azok működtetése és fenntartása egy összetett és stratégiai jelentőségű folyamat.

Dolgozatom harmadik célja az OTP Bank belső ösztönzési rendszereinek bemutatása, valamint annak vizsgálata, hogy milyen stratégiai lépések járultak hozzá ahhoz, hogy a bank Közép-Kelet-Európa egyik meghatározó pénzintézetévé váljon. A vizsgálat során hazai és nemzetközi szakirodalomra támaszkodva elemzem a motivációs rendszerek elméleti és gyakorlati aspektusait.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Motiváció fogalma és modellek szakirodalmi bontás szerint

Vállalatok vezetői számára gyakran merül fel kérdésként: hogyan legyek eredményes ügy, hogy közben megküzdök a cégem előtt álló belső nehézségekkel. Érdeemes megvizsgálni, hogy a fel-tett kérdésre megoldással bírhat-e egy sikeresen alkalmazott, és működtetett belső ösztönzési rendszer.

Kozéki (1972) egy korábbi megfogalmazásában úgy fogalmazott, hogy a motiváció nem más, mint „A személyiség tevékenységének energetikai alapja, a társadalmi szükségletek és az azok kialakítására alkalmas környezet szintéziséből előálló indítóok”. Amennyiben a szerző megközelítésének általánosan igazat adunk, és elfogadjuk, akkor elmondható, hogy a motiváció egyfajta szükségletek kielégítésére alkalmazott módszer az egyén részéről. Megfogalmazás szerint megerősítést nyert az a tény, hogy a motiváció képes egy belső mozgató erőt kiváltani az egyénből sikereinek elérése érdekében. Meglátásom szerint ez a megfogalmazás a motiváció kezdetleges definíciójának feleltethető meg. Véleményem szerint a megfogalmazás túlságosan egyirányúan kezeli a motivációt és nem határozza meg azt az egyén szintjén, nem keresi a választ az egyén miéértjére. Társadalmi szükségletként hivatkozik a motivációra, de érdemes meg-nézni az egyén szükségleteinek kielégítésére irányuló motiváltságot is – például biológiai szük-ségletek: szomjúság, éhség stb. (Maslow 1964). Manapság már e megközelítés nem igazán fe-leltethető meg általánosan elfogadottnak, mivel a társadalmi szükségletek helyett az egyén sze-mélyes motivációja, és annak mielőbbi, gyors kielégítése került az első helyre.

Azt hiszem, a mai társadalmi működésnek leginkább megfelelő megfogalmazás a már említ-tett Anthony Robbinsontól származik, aki egyik 2020-as nyilvános beszéde során az alábbiakat állította a motivációról: „Csináld magad kikérdezés. Tudnod kell magadról (belső párbeszéded során), hogy képezhesd és irányítsd a figyelmedet az emberi tapasztalat különböző aspektusai-ban: „Mit szeretnél pontosan?“, „Hogyan fogod elérni azt, amit szeretnél?“ Az életed minősége pontosan arányos a feltett kérdések minőségével.” (Robbins, 2020) Robinson kijelentésében nem kevesebbet állít, mint, hogy a motiváció nem más, mint az egyénben megfogalmazódó folyamatos miérték sorozata. Megközelítése szerint az egyén napi élete során folyamatosan a benne felmerült kérdésekre keresi választ, ezáltal fejlesztve, fenntartva belső motivációját.

Motiváció fogalma kapcsán elmondható, hogy folyamatosan változó, korszakhoz igazodó meghatározással bír. Minden megfogalmazásban közös kapocs az emberben rejlő belső meg-hajtó erő, amely elsődleges célja a szükségletek kielégítése.

2.2. Nagyvállalatok ösztönző rendszere

A belső ösztönzési rendszerek nem csupán a szervezeti hatékonyság növelését szolgálják, hanem a szervezeti kultúra fejlettségének fokmérői is (Kőműves 2017). A versenyképes vállalatok számára elengedhetetlen a jól működő motivációs struktúra, amely támogatja a munkavállalók megtartását, különösen szervezeti változások esetén. A nyugati üzleti modellek tanulmányozása iránymutató lehet, bár azok teljes körű átvétele ritkán alkalmazható egy az egyben a hazai környezetben.

A sikeres ösztönzési rendszerek célja a munkavállalói magatartás befolyásolása és a fluktuáció csökkentése. A hazai és nemzetközi vállalatok gyakorlatai, például az Audi Hungária vagy a BENU Magyarország ösztönző rendszerei, jól mutatják, hogy a versenyképesség nemcsak külső piaci tényezőkön, hanem belső HR-stratégiákon is múlik. Az ösztönzési rendszerek hatékonyságát a bérköltségek alakulása és a munkaerőmegtartásra fordított források elemzése mutatja meg.

A magyar munkaerőpiacon jelen lévő multinacionális cégek, mint az ALDI és a Lidl példát mutatnak a motivációs stratégiák alkalmazásában. Az ALDI kiemelkedő bérezést, képzéseket, egészségmegőrzési programokat és egyéb juttatásokat biztosít, míg a Lidl kimagasló fizetésekkel, egészségügyi támogatásokkal és egyéb kedvezményekkel igyekszik megtartani munkavállalóit. Mindkét vállalat rugalmasan alkalmazkodik a munkavállalói igényekhez, ami versenyelőnyt jelent a munkaerőpiacon.

A globális cégek magyarországi jelenléte nemcsak gazdasági előnyökkel jár, hanem a hazai vállalatok számára is iránymutató a hatékony HR-stratégiák és ösztönzési modellek kialakításában.

2.3. Hazai nagyvállalatok motivációs eszközei

Egyes hazai tulajdonú gazdasági szereplők meghatározó piacrészesedéssel bírnak, így fontos számukra a munkavállalói motivációs stratégia alkalmazása. Az elmúlt évek kormányzati támogatásai hozzájárultak a hazai vállalatok versenyképességének javításához. A motivációs politika megfelelő alkalmazása nemcsak a munkaerő megtartását, hanem a vállalat eredményességét is növeli. Ezen felül, a hazai nagyvállalatok számára a cross-border lehetőségek kihasználása, amely alacsonyabb munkaerőköltséget és magasabb profitot eredményezhet, szintén kiemelt jelentőséggel bír.

A dolgozat egyik fő célja egy hazai nagyvállalat motivációs stratégiájának bemutatása, előzetesen pedig egy másik, szintén magyar tulajdonú vállalat példáján keresztül ismertetem a gyakorlati megoldásokat.

A Bonafarm cégcsoport mint meghatározó magyar tulajdonú vállalat, az ösztönzési politikájának köszönhetően a legnagyobb hazai munkáltatók közé tartozik. A cég által kínált motivációs elemek közé tartoznak a versenyképes jövedelem, béren kívüli juttatások, egészségbiztosítási csomagok, cégautó és egyéb eszközök, csapatépítő rendezvények, valamint sportolási lehetőségek. Ezen elemek mind hozzájárulnak a munkavállalók motivációjának fenntartásához és növeléséhez.

A vállalatok közötti verseny nemcsak a termékek és szolgáltatások, hanem a munkaerő megtartására fordított pénzügyi források terén is élesedik. A motiváció fenntartására irányuló be-

fektetések meghatározzák a vállalat piacon betöltött szerepét és megítélését. A béren kívüli juttatások értékesítésére specializálódott cégek fontos szereplői ennek az üzleti piacnak, mivel megoldásaik gyorsítják az innovációt és bővítik a motivációs lehetőségeket.

A motivációs rendszerek üzleti piacának szereplői közé tartozik a vállalat és a közvetítő cég, akik közvetlen kapcsolatban dolgoznak együtt. A közvetítő a vállalat igényei alapján alakítja ki az ideális ösztönzési csomagot, amelyet a vállalat döntéshozóival oszt meg. A folyamat végén a munkáltató és a munkavállaló közötti interakció következik.

Továbbá, dolgozatomban célja egy hazai vezető pénzintézet motivációs stratégiájának elemzése is.

3. Anyag és módszer

A dolgozatomban megfogalmazott célkitűzések elérése érdekében, primer és szekunder információs forrásokat használtam fel. Az OTP Bank vállalati vezetőinek véleményének feltérképezéséhez személyes interjút alkalmaztam. Az interjú anonim volt, ami biztosította a munkavállalók névtelenségét, ezzel lehetőséget teremtettem az egyéni vélemények megismerésére. A kutatásban 10 fő vállalati vezető személy vett részt, akiket a dolgozat elkészítésének céljáról tájékoztattam.

Mintavételi mód:

- Mintavételi egység: OTP Bank középvezetői.
- Mintavétel helye: Dél-dunántúli régió.
- Adatforrás: primer adatok.
- Kutatási módszer: megkérdezéses vizsgálat.
- Kutatási eszköz: interjú.
- Interjú hossza: 30 perc.
- Kapcsolatfelvételi mód: személyes, illetve online interjú.

A kutatás lebonyolítására 2022. augusztus 01. és augusztus 31. között került sor, személyes interjú segítségével. Az interjú személyesen, illetve online formában történt. Az alkalmazott kérdéskör három részre tagolható. Az első rész általánosságban foglalkozik a motivációs eszközökkel, azok ismeretségével, hatásaival, következményeivel. A második rész a vezetés napi gyakorlatát, motivációt, a vezetői tulajdonságokat boncolgatja. A harmadik rész a vezetők személyes véleményét fogalmazza meg.

Interjúalanyaim mindegyike, a Bank vállalati területén dolgozik, átlagosan egyéves vezetői tapasztalattal. Régiót tekintve e területre kinevezett vezetők száma 25 fő. Ebből a létszámból emeltem ki 10 főt az interjúkra. A kiválasztás szempontja volt olyan vezetők megkérdezése, akik minimum 8 fő szakmai irányítását látják el. Online interjúkhoz a Microsoft Teams programot használtam. A Szekunder információk összegyűjtéséhez szakirodalmi cikkeket, tanulmányokat és egyéb internetes forrásokat használtam fel.

4. Eredmények

Dolgozatomban megíráshoz megkérdezett munkavállalók, az OTP Bank Dél-dunántúli régiójában vállalati vezetőiként dolgoznak. A kiválasztás során kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy vizsgálatom széles körben kiterjesztett legyen (1. táblázat).

Az interjú három kérdéskör köré csoportosult:

1. motiváció megismerésére fordított módszer,
2. alkalmazott motivációs elemek,
3. kapott motivációs elemek.

Lényeges szempontként kezeltem, hogy mindegyik témakört kellő mélységgel érintsem az interjú során (1. táblázat).

1. táblázat: Interjúalanyok általános bemutatása

	Kor (év)	Iskolai végzettség	Vezetői tapasztalat (év)
Vezető 1	29	felsőfokú	1
Vezető 2	32	felsőfokú	6
Vezető 3	38	felsőfokú	8
Vezető 4	41	felsőfokú	3,5
Vezető 5	52	felsőfokú	11
Vezető 6	50	felsőfokú	20
Vezető 7	44	felsőfokú	5
Vezető 8	29	felsőfokú	6
Vezető 9	38	felsőfokú	2
Vezető 10	47	felsőfokú	7

(Forrás: saját szerkesztés)

A kutatásom első részében a vezetők által alkalmazott módszerek kapcsán vizsgáltam a munkaerő belső motivációjának megismerését. Célom az volt, hogy felmérjem, milyen szerepe van a motiváció csökkenésének időben történő felismerésében a munkaerő megtartásában. Tapasztalataim alapján a vezetők számára elengedhetetlen a munkavállalók céljainak és motivációs szintjének ismerete, mivel a kitűzött üzleti célok elérése érdekében szükséges a munkavállalók képességeinek és motiváltságának felmérése. A megfelelő motiváció segíti az elkötelezettség növelését. Jelenleg azonban, különösen a fiatalabb generációk körében, ritka, hogy hosszú távú elköteleződést keresnek.

Az OTP Bank kiemelkedő szereplő ezen a téren, mivel vezetői folyamatosan figyelemmel kísérik az alkalmazottak elkötelezettségét. Kutatásomban a következő kérdésekkel próbáltam feltérképezni a motivációs megközelítéseiket:

1. Mennyire tartja fontosnak, hogy naprakész információval rendelkezzen beosztottai belső motivációjáról?
2. Kialakult már az OTP Bankban egy jól működő vezetői hitvallás, amely biztosítja a beosztottak folyamatos sikerét?
3. Napi szintű vezetői feladatai mennyiben befolyásolják a munkavállalókkal való kommunikációt?
4. Mennyire tartja fontosnak, hogy alkalmazottai bátran kifejezzék igényeiket?
5. Hogyan követi nyomon a belső motiváció folyamatos változását?
6. Milyen módszerekkel ismeri meg alkalmazottai motivációját?

A kérdésekkel a vezetői kommunikáció mélységét és gyakoriságát kívántam feltérképezni. Eredményeim szerint a megkérdezett vezetők mindegyike időt fordít a kommunikációra alkalmazottaikkal, és tisztában vannak a régió gazdasági teljesítményével, valamint a jól képzett munkaerő megtartásának fontosságával a vállalat sikeressége szempontjából.

Közös kapcsolódási pont a megkérdezett vezetők esetében:

1. Meglévő, már betanított munkaerő megtartása hosszú távon a siker biztosítója.
2. Kommunikáció fontos része a napi munkának.
3. Feladatok megoldása lényegesen könnyebb.
4. Naprakész információkkal rendelkeznek az alkalmazottokról.
5. Eredményességet befolyásoló tényező.

A vizsgálatom során lényeges eltéréseket tapasztaltam a különböző generációk által alkalmazott motivációs módszerek között. Az idősebb vezetők inkább a tapasztalataikra támaszkodnak a munkavállalók kezelésében, és ösztönzési politikájukban minden elérhető eszközt alkalmaznak. Jellemzően óvatosan közelítik meg az új vagy kombinált megoldásokat. Ezzel szemben a fiatalabb vezetők rugalmasabban alkalmazzák a motivációs elemeket, gyakran a tanulmányaik során elsajátított tudásra alapozva. Ők összetett módon kommunikálják a juttatási csomagok előnyeit közvetlen beosztottaik felé. A kutatás eredményeként megállapítható, hogy a folyamatos kommunikáción keresztül a vezetők pontos képet kapnak beosztottaik elkötelezettségéről és motivációjáról. Interjúalanyaim hangsúlyozták, hogy az állandó kommunikáció segít az egységes csapat kialakításában, amely hatással van a HR-mutatószámokra és az üzleti teljesítményre. Fontos megemlíteni, hogy az OTP Bank az üzleti coaching szolgáltatást is alkalmazza vezetői munkatársaik támogatására. A coaching segít a vezetők számára a korlátozó tényezők leküzdésében, amelyek eddig megakadályozták őket a munkavállalók motivációjára kitűzött célok elérésében. A coaching során alkalmazott jól irányzott kérdések és eszközök segítségével könnyedén azonosíthatók a problémák és megtalálhatók a megoldások. Ez a támogatás hozzájárul a különbségek kiegyenlítéséhez az idősebb és fiatalabb vezetők között, lehetővé téve számukra, hogy azonos motivációs szintet érjenek el alkalmazottaik körében. A coaching pozitív hatásait a megkérdezett vezetők is megerősítették, többük kiemelte, hogy a coaching révén csökkent a belső feszültségük.

A kutatás második részében célt volt a vállalati vezetők által alkalmazott motivációs elemek felmérése. Mielőtt részletesebben bemutatnám az alkalmazott elemeket, fontos megemlíteni, hogy a juttatások pénzügyi háttérét az OTP Bank menedzsmentjének és sikeres működésének köszönhetjük. Az OTP Csoport Európa egyik legjobb tőke- és likviditási pozícióval rendelkező bankcsoportja, amely folyamatosan biztosítja a stabil működés és növekedés feltételeit. Az OTP nemcsak pénzügyi eredményeiben, hanem alkalmazotti létszámában is kiemelkedő szereplő a bankszektorban, hivatalos beszámolók szerint közel 22.000 munkavállalóval rendelkezik (2. táblázat).

2. táblázat: OTP Csoport foglalkoztatási adatai

	Létszám (2020)	Létszám (2021)
DSK Csoport (Bulgária)	5.619	5.539
OBH(Horvátország)	2.228	2.279
OTP Bank Szerbia	3.022	2.707
SKB(Szlovénia)	889	864
OTP Bank Románia	1.693	1.740
OTP Bank Ukrajna	2.313	2.341
OTP Bank Oroszország	5.127	4.992
CKB Csoport(Montenegró)	514	517
OTP Bank Albánia	447	454
OTP Bank Moldova	830	899
Összesen	22.681	22.332

(Forrás: https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/220413_Eves_jelentes_teljes_pdf.pdf)

A vizsgálat eredményei alátámasztják, hogy a munkavállalók elkötelezettségére fordított pénzügyi erőforrások kedvező hatással vannak a piaci megtérülésre. Az éves szintű fiókszámra vetített mutatószámok és a létszámváltozás aránya egyaránt 0,98%-kal csökkent 2020-hoz viszonyítva, amely indikátorként szolgál a szervezeti dinamika értékeléséhez. Az OTP Bank javadalmazási politikája a bérpiac változásaihoz igazodik, követő stratégiát alkalmazva. A folyamatos versenytárs elemzés és munkaerőpiaci trendek figyelemmel kísérése biztosítja, hogy a bank versenyképes maradjon hazai és európai szinten. A munkavállalói elköteleződés támogatása érdekében az OTP Csoport az alábbi juttatási csomagokat biztosítja: SZÉP-kártya, egészségpénztári támogatás, kulturális és szabadidős támogatások, nyugdíjpénztár, teljesítményalapú juttatások, egészségügyi szolgáltatások, képzések, jutalomüdülés, cégautó, tárgyi ajándékok és erkölcsi elismerési rendszer. A belső motiváció fenntartása szempontjából a pénzbeli és nem pénzbeli juttatások egyaránt kulcsszerepet játszanak. Az interjúalanyok egyöntetűen hangsúlyozták, hogy a szóbeli elismerés – dicséret, pozitív visszacsatolás, vezetői támogatás – jelentős hatással bír a munkavállalói elkötelezettségre. A vezetői elérhetőség és támogatás csökkenti a munkahelyi stresszt, míg a pénzbeli ösztönzők rövid távon hatékonyak, hosszabb távon azonban kiegészítő motivációs elemekre van szükség. A béren kívüli juttatások közül kiemelkedő szerepet játszik az egészségmegőrzés támogatása, amely az OTP Bank esetében komplex rendszerben valósul meg. A díjmentes szűrővizsgálatok és egészségpénztári juttatások kombinációja erősíti a munkavállalók biztonságérzetét, növelve a vállalathoz való kötődést. A teljesítményalapú jutalomüdülés szintén motivációs eszközként funkcionál, azonban a vezetők ezt kevésbé alkalmazzák. A kutatás rávilágított arra, hogy ennek az ösztönző elemnek a hatékonyabb felhasználása hozzájárulhatna az alkalmazotti elkötelezettség növeléséhez. Összességében megállapítható, hogy az OTP Bank által alkalmazott motivációs eszközök csökkenthetik a fluktuációt, ugyanakkor a meglévő ösztönző rendszerek hatékonyságának további optimalizálása is indokolt. Fluktuációs mutató egyéves alakulása a megkérdezett interjúalanyaim esetében.

3. táblázat: Munkaerő-elvándorlás

	Vezető 1	Vezető 2	Vezető 3	Vezető 4	Vezető 5
Fő	1 fő	-	2 fő	2 fő	-
Fluktuáció oka	Nyugdíj	-	Szülési szabadság	Szülési szabadság Karrier szintlépés	
	Vezető 6	Vezető 7	Vezető 8	Vezető 9	Vezető 10
Fő	1 fő	-	2 fő	-	-
Fluktuáció oka	Csoporton belüli át- helyezés	-	Szülési szabadság		

(Forrás: saját szerkesztés)

Lényeges pontnak tekintetem azt, hogy felmérjem az OTP Bank vezetőinek az utánpótlásra fordított figyelmét és gondolatát. Megkérdezett tíz vezetőből hat nyilatkozta azt, hogy kiemelkedően fontosnak tartja, hogy karrierutat nyisson munkavállalói előtt. Közös álláspontként jelenthető ki, hogy a vezetők tisztában vannak azzal, hogy egy fiatalabb munkavállaló esetében kitörési pont lehet a motivációs eszközök terén, ha felmérik és támogatják az előrejutás lehetőségét. Felmérésem rámutatott arra is, hogy a vezető kollégák e témában, a HR-terület szakmai támogatására hagyatkoznak, amely kulcsfontosságú pont a motivációs eszköz alkalmazásához. Érdeemes megemlíteni a felmérésben bevont vezetők közül azokat is, akik szerint karrierút felépítése nem hat ösztönzőleg az alkalmazottakra. Véleményem szerint, ebben az esetben nem a vezetői akarat okozza a „problémát”, hanem inkább a folyamat ismeretének hiánya.

Az OTP Bankban hosszú, és bonyolult folyamat a karrierút kiépítése az alkalmazottak számára. Enyhítés, egyszerűsítés támogatóan hatna e motivációs elem nagyobb mértékű használatára.

A munkavállalói elköteleződésen túl érdemes figyelmet fordítani a vezetők motivációjára is, hiszen motivált vezető nélkül nem működhet sikeresen egy vállalati szervezet. A szervezeti egységek folyamatosan, piaci igényeknek megfelelően alakulnak át vagy szűnnek meg.

Ezek az átalakulások olyan vezetőt kívánnak, aki agilis hozzáállással könnyen alkalmazkodik ezekhez a változásokhoz.

Folyamatos és nagymértékű változások a munkavállalói elkötelezettségen túl, a vezetői hozzáállást is erősen csorbíthatják. Az OTP Bank nem csak szolgáltatási révén piacvezető, piacvezetőnek tekinthető a változások lekövetése, és folyamatos csatarendbe történő állításában egyaránt. Elmúlt közel két évtized során, két jelentős átalakulás történt a csoport életében: 2007-ben zajlott le a teljes arculati csere; majd 2019-től átalakult a belső munkaszervezési folyamat.

A két változás önmagában is jelentős átalakulást hozott a munkavállalók és a vezetők életében, hiszen nem a megszokott módszerek szerint zajlottak a munkanapok. A munkavállalók szemében az állandóság képes leginkább növelni az elköteleződést, a változás lekövetése tu-

dattalanul egy ellenállási fázissal kezdődik. Ebben az ellenállási fázisban kapnak fontos szerepet a kellő motiváltsággal rendelkező közép, illetve felső vezetők, akik képesek ezt az ellenállást egy pozitív irányba terelni.

Vegyük számításba az OTP Bank hierarchikus felépítését, amelyben fontos szerepet kap minden vezetői szint. A vezetői szintekhez különböző nagyságú motivációs eszköz társul. Dolgozatomban nem bontottam ki a teljes szervezeti felépítést, vizsgálatom elsősorban az OTP Bank középvezetőire irányult.

Interjúm során a megkérdezett tíz vezetőnek az alábbi kérdéseket tettem fel:

- Ösztönzőleg hat-e Önre felettes vezetőjének motivációs módszere?
- Befolyásolják-e Önt a napi munkájában az egyedi ösztönzési elemek, amelyek elérhetőek az OTP Bankban?
- Kapott-e Ön az elmúlt időszakban felettesétől elismerést, jutalmat?
- Pénzbeli vagy nem pénzbeli jutalmazás hat Önre ösztönzőleg?
- Milyen rendszerességgel kap visszacsatolást munkájára?

A feltett kérdések segítségével igyekeztem felmérni azt, hogy a vezetők miként tekintenek feletteseik motivációs eszközeire, mennyire képesek azzal növelni az elköteleződést a szervezet iránt.

A megkérdezett tíz vezető mindegyike azt nyilatkozta, hogy a felettes vezetőitől kapott motivációs módszer ösztönzőleg hat a mindennapjaira. Ez a fajta elköteleződés nem az anyagi eszközök köré csoportosul, inkább a szóbeli visszacsatolásra irányul.

A szóbeli visszacsatolásról mindegyik vezető pozitívan foglalt állást, mivel azonnali képet ad és hosszabb távú motivációt képes biztosítani. Lényeges megemlíteni, hogy ezek a motivációs eszközök nyilvánosak, így mindenki számára ismertek, amely szervezeten belül adott vezetői szinten képes egy egészséges versenyhelyzetet létrehozni. A versenyhelyzet vezetői szinten történő fokozása az OTP Bank eredményességét növeli, ennek hatása nagyobb pénzforrást biztosítható a teljes csoport dolgozóinak a belső ösztönzőelemek számának és értékének növelésében. A vezetői szinten történő motiváció sokkal nagyobb kihívás, mint az alsóbb szinten dolgozó alkalmazottak esetében.

Ennek háttérében elsősorban a nagyobb javadalmazás áll, amely révén a vezetők egyszerű pénzeszközzel történő motiválása kevesebb eredményt képesek elérni. Interjúm során törekedtem arra, hogy megismerjem az elköteleződés érdekében kapott elemekkel történő azonosulást. Lényegi ellentét tapasztalható a vezetők közt, elsősorban azon munkavállalók körében, akik több, korábbi munkahelyen szerzett tapasztalattal rendelkeznek. Érdemes e téren is kiemelni a fiatal generációhoz tartozó vezetőket, akik magas fokú rálátással rendelkeznek a külső motivációs elemek kapcsán. A fiatal generáció képviselői rendszerint összehasonlítást végeztek korábbi munkahelyükkel. Összehasonlításuk eredménye, hogy az OTP Bankban elérhető motivációs elemek csekély számban, de alulmaradnak a külső piaci szereplők által nyújtott lehetőségektől. Két motivációs elem azonban generációtól függetlenül kiemelt jelentőséggel bír: teljesítményalapú bónusz; egészségügyiszolgáltatás-csomag.

Továbbiakban ezt a két elemet vizsgálom. A teljesítményalapú javadalmazást emelném ki először, ez az elem az, amely több pénzforrást biztosít a vezetők számára. Véleményem szerint ez a motivációs elem az, amely elsődlegesen a vezetők mindennapjait meghatározza. Korábban már hivatkoztam arra, hogy a pénzeszköz motivációs hatása csekély, de vezetői szinten ez az

elem más értelmezést kap. A teljesítményalapú javadalmazás hatása sokkal nagyobb, mint az egyszeri pénzbeli eszköze. Következő érdekes összehasonlítási pontom volt a vezetők pénzbeli vagy nem pénzbeli motivációjának vizsgálata. Megállapítást nyert, hogy elsődleges motiváló ereje a pénzbeli eszközöknek van. Érdemes azonban tovább vizsgálni a nem pénzbeli eszközök lehetőségét is. Nem pénzbeli eszközként tekinthetünk az OTP Bank által biztosított céges gépkocsira mint béren kívüli motivációs eszközre. Az OTP Bank e téren is konzervatív politikát folytat, hiszen alapértelmezetten munkakörökhöz rendeli a céges gépkocsi elérésének lehetőségét. Megkérdezett interjúalanyaim mindegyike rendelkezik céges gépkocsival, amely használata nem kötött különféle korlátokhoz, így akár a magáncélú használhatóság is biztosított.

Amennyiben a céges gépkocsit motivációs eszköznek tekintjük, úgy kijelenthető tény, hogy a megkérdezett tíz vezető mindegyike a legfontosabb elemként tekint rá, ha a béren kívül nyújtandó csomagot nézzük. Elemként abszolút korlátozott számú eszközt jelent, azonban könnyen illeszkedik a szervezet motivációs stratégiájába.

Vizsgálatom további részében az egyéb nem pénzbeli eszközöket vizsgáltam, illetve azok hatását a vezetői motivációra. Két lényeges pontot sikerült azonosítani: az idősebb generációhoz tartozó vezetők mindegyike aggódik jövőbeli egészségügyi állapota és nyugdíjellátása kapcsán. Egészségügyi szűrőcsomag, ahogy az alkalmazotti körben, úgy a vezetők számára is elérhető ugyanolyan számban és értékben. Lényeges kiemelnem, hogy az OTP Bank nem alkalmaz pozíciók szerinti differenciálást e csomagelem kapcsán. A keretérték mérete független az egyén szervezeten belül betöltött szerepétől. A megkérdezésembe bevont tíz vezetőből hét nyilatkozta azt, hogy elfogadható és motiváló számára, ha a munkáltató gondoskodik az egészségügyi szűrés lehetőségéről.

Jövőbeli problémaként azonosíthatjuk a nyugdíjellátásokkal kapcsolatos negatív előrejelzéseket. Ezek az előrejelzések főként a nyugdíjállományhoz közeli korban lévő vezetők számára adhatnak okot aggodalomra. Az OTP Bankban elérhető a nyugdíj-takarékosság lehetősége, amely speciális konstrukciója révén értelmezhető béren kívüli juttatásnak is.

A nyugdíj-előtakarékosság speciális formájával találkozunk a bank motivációs elemei közt. Specialitását az adja, hogy a munkavállaló havi fix összegű befizetési vállalásán felül a munkáltató is pénzbeli hozzájárulást biztosít alkalmazottainak. A vizsgálat pontosan rávilágít arra, hogy ez a fajta működési módszer nagyban segíti az alkalmazotti elköteleződést. Vezetői interjúm során a feltett kérdésre mindössze a fiatalabb generáció képviselői jelezték azt, hogy ösztönző hatással nem bíró elemként tekintenek a nyugdíj-előtakarékosság ily módon történő támogatására.

Interjúm zárásaként megvizsgáltam a vezetők feletteseiktől kapott visszacsatolásokhoz való viszonyát, illetve annak gyakoriságát. Fontos hangsúlyoznom, hogy az OTP Bank szervezeti felépítéséből fakadóan egy állandó kommunikációra, visszacsatolásra épülő szervezet. Bár külső szemmel túl nagynak tűnik, de belső munkavállalóként láthatjuk pontosan az információáramlás gyorsaságát. Interjúm teljessége érdekében kíváncsi voltam a hierarchikus szintekről kapott visszacsatolások hatására. A megkérdezett vezetők mindegyike napi, de legrosszabb esetben, heti visszacsatolást kap munkájáról. Ezek a visszacsatolások történhetnek szóban vagy különböző teljesítményt mérő riportok formájában. Fiatalabb vezetők körében a riportalapú, míg az idősebb generáció képviselőinél a szóbeli visszacsatolás bír kellő mértékű hatással. Ösztönzőleg hat, ha világos és felépített utasítást kapnak teendőikről. A belső motiváció, elkötele-

zódés támogató hatással bír a vezetők esetében, ha a felettes iránymutatásai határozott kommunikációval történik. A visszacsatolások gyakorisága is vizsgálat tárgyát képezte interjúim során. A megkérdezett tíz vezetőből négy mondta azt, hogy könnyebb a feladat átadása, megoldása, ha naponta kap iránymutatást. További három vezető tartja hasznosnak, ha felettese havonta egyszer visszamutat munkájának eredményére, hatékonyságára.

Érdekes megközelítésre adnak okot a fenti visszajelzések. A válaszokból arra következtethetünk, hogy nemcsak a közvetlen beosztottak várnak el folyamatos visszacsatolást, hanem maguk a terület vezetői is. A visszacsatolás, egyfajta megerősítésként szolgálhat a megkérdezett vezetőknél.

Az eredményesség fenntartása a folyamatos szervezeten belüli kommunikációval biztosítható, amely egy jó felépített kommunikációs stratégia belső ösztönzési elemének tekinthető.

A vezetői motiváció komoly feladat egy szervezeten belül, sikeres implementálása nagyban hozzájárul a vállalat pénzügyi és HR-mutatóinak javulásához. Vizsgálatom egyöntetűen rámutat arra, hogy a motiváció fenntartásának első lépcsőfoka a szervezeten belüli kommunikáció, és annak fejlesztése, fenntartása.

5. Következtetések és javaslatok

A tanulmány elkészítését a személyes érdeklődésen és elköteleződésen túl egyfajta tudományos kíváncsiság is motiválta, amely arra irányult, hogy a vizsgált vezetők alkalmaznak-e motivációs és elköteleződést támogató eszközöket alkalmazottaik irányába. A dolgozat célja annak feltérképezése, hogy az OTP Bank Nyrt.-nél milyen motivációs eszközök állnak rendelkezésre, illetve ezek milyen hatással bírnak a munkavállalók elégedettségére, teljesítésére és lojalitására. A kutatás kvalitatív módszertanon alapult, interjúk és dokumentumelemzések segítségével vizsgálta a vezetők által alkalmazott motivációs eszközöket. A megkérdezett vezetők között eltérő demográfiai jellemzőkkel rendelkező személyek is szerepeltek, különös figyelmet fordítva a fiatalabb vezetők motivációs stratégiáira.

Az interjúk eredményei rámutattak arra, hogy valamennyi vizsgált vezető alkalmaz motivációs eszközöket, amelyek elősegítik a munkavállalók teljesítésének fokozását. Kiemelten fontosnak bizonyult a béren kívüli juttatások szerepe, különös tekintettel az egészségügyi szűrésekre és szolgáltatásokra, amelyeket mind a vezetők, mind a munkavállalók nagyra értékelték.

A fiatalabb vezetők rugalmasabban alkalmazzák a motivációs eszközöket, és jellemzően kísérleteznek azok kombinációjával. Ez a szemlélet hibrid motivációs stratégiák kialakulásához vezet, amelyek hatékonyabbnak bizonyulhatnak a munkavállalói elégedettség és elköteleződés növelésében.

A kutatás eredményei arra is rávilágítottak, hogy a motivációs eszközök nem minden esetben bírnak egyformán pozitív hatással. Az alkalmazott juttatási elemek közül rangsort felállítva az egészségügyi szolgáltatások bizonyultak a legvonzóbbnak a munkavállalók számára.

A tanulmány rámutatott arra, hogy az OTP Bank Nyrt. vezetői feladatuknak tekintik a motivációs eszközök alkalmazását, és elengedhetetlennek tartják azok tudatos, következetes használatát. A vezetők szerepe kulcsfontosságú a változások menedzselésében, amely sok esetben ellenállásba ütközik. A sikeres adaptáció érdekében a vezetőknek fel kell tárniuk az ellenállás okait, valamint igénybe kell venniük az elérhető szakmai támogatásokat, mint például az OTP Bank által biztosított üzleti coaching szolgáltatást.

A motivációs eszközök folyamatos fejlesztése elengedhetetlen a dinamikus változó munkaerőpiacon. A béren kívüli juttatások szerepe egyre nő, és a munkavállalói elégedettség fokozásában is meghatározó elemként jelenik meg. Javasolt egy olyan módszertan kidolgozása, amely precízen méri az alkalmazottak elkötelezettségét, figyelembe véve mind a szakmai, mind a személyes igényeiket.

A karrierút-tervezés terén a vezető-utánpótlás központi szerepet tölt be. A fiatal diplomás munkavállalók elvárásainak felmérése és a megfelelő karrierlehetőségek biztosítása segítheti a fluktuáció csökkentését. Ennek érdekében a HR-terület szerepének erősítése kulcsfontosságú a hosszútávú munkavállalói elégedettség és szervezeti stabilitás biztosításában.

6. Felhasznált irodalom

- Kömüves, Zs. (2017): Jó vezetőt keressünk, avagy a vezetés lényegi kérdései, Kaposvár: Somtesz Kiadó.
- Kozéki B. (1972): A motiváció pedagógiai, pszichológiai fogalmáról. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1972(3–4).
- Maslow, A. H.: A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943(July), 370–396. Magyarul megjelent: Sutermeister, R. A.: Ember és termelékenység. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1966. pp. 85–111.
- Robbins, T. (2021) 8 motivációs tipp, Forrás: <https://hu.recursosdeautoayuda.com/tony-robbins-8-motiv%C3%A1ci%C3%B3s-tipp/> (Letöltés dátuma: 2019. 12. 10.)

NAGY ZSOLT¹

Motivációs stratégiák a jelenlegi munkavállalói preferenciák tükrében

Összefoglalás

A tanulmány a munkahelyi motiváció szerepét és hatékonyságát vizsgálja, különös tekintettel az ösztönző eszközök alkalmazására és a munkavállalói preferenciákra. A kutatás célja annak feltárása, hogy milyen tényezők befolyásolják leginkább a dolgozók motivációját, valamint milyen különbségek figyelhetők meg az anyagi és nem anyagi ösztönzők hatásmechanizmusában. A primer kutatás kérdőíves módszeren alapult, amelyben 187 munkavállaló vett részt. Az eredmények azt mutatják, hogy bár az anyagi juttatások (például alapbér, bónuszok) továbbra is meghatározóak, a dolgozók motivációjára jelentős hatással van a jó vezetői hozzáállás, a munkahelyi közösség és a munka és a magánélet egyensúlya. A kutatás rávilágított arra, hogy a közvetlen vezetők motivációs szerepe alulértékelt, és az elismerés, valamint a pozitív visszacsatolás sok esetben hiányzik a vállalati gyakorlatból. A tanulmány javaslatokat fogalmaz meg a motivációs stratégiák optimalizálására, kiemelve a vezetői készségek fejlesztésének és a személyre szabott ösztönzési eszközök alkalmazásának fontosságát.

1. Bevezetés

A motiváció a mindennapi élet hajtóereje, amely tudatosan vagy tudat alatt irányítja cselekedeteinket, és alapvető szükségleteink kielégítésére ösztönöz minket. A munkavállalók motiválása különösen fontos a szervezetek számára, hogy javítsák a teljesítményt, csökkentsék a fluktuációt és növeljék a munkavállalói elégedettséget. Magyarországon a cégek motivációs stratégiái az elmúlt évtizedekben fejlődtek, különösen a multinacionális vállalatok hatására, amelyek tudatos ösztönző rendszereket vezettek be.

A tanulmány célja a motiváció fogalmának és szervezeti alkalmazásának elemzése, különös tekintettel az ösztönző eszközök és stratégiák hatékonyságára, valamint a munkavállalók preferenciáira. A kutatás során a szerző saját tapasztalatain és kérdőíves adatgyűjtésen alapuló elemzést végez, hogy javaslatokat dolgozzon ki a motivációs rendszerek javítására. Az eredmények a vezetői munka hatékonyságának növeléséhez és a munkavállalók mozgatórugóinak mélyebb megértéséhez járulhatnak hozzá.

A publikáció megírása az alábbi területeken nyújthat hasznos támpontot a kezdő vagy gyakorló vezetők számára:

- szerepet játszhat a stratégiai tervezés során,
- hozzájárulhat az ösztönzési rendszer elkészítéséhez,
- hasznos támpontot nyújthat az elégedettség növelésében, annak fokozásában.

¹ MATE Kaposvári Campus, III. éves Kereskedelem és marketing szakos hallgató

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Motiváció fogalma

A motiváció a cselekvés belső hajtóereje, amely a szükségletek kielégítésére ösztönöz. A pszichológia kutatási területeként vizsgálja a viselkedés mozgatórugóit, magában foglalva a biológiai és tanult motívumokat. A munkahelyi motiváció két fő típusa a belső (intrinzik) és a külső (extrinzik) motiváció. *Belső motiváció*: az egyén saját belső késztetéséből fakad (pl. önmegvalósítás, fejlődés). *Külső motiváció*: külső ingerek (pl. anyagi juttatások, elismerés) által generált hajtóerő. A motiváció fogalma pszichológiai és vezetéselméleti megközelítésben is használatos. Pszichológiai értelemben a viselkedés közvetlen mozgatóerejét jelenti, vezetéselméleti szempontból pedig az emberek ösztönzésének módszereként jelenik meg. Sprenger (2017) szerint a motiváció lényegét leginkább az „Akarom!” kifejezés tömöríti, amely egy belső késztetés eredménye.

A vezető szerepe nem a közvetlen motiválás, hanem egy inspiráló munkakörnyezet kialakítása (Tracy). A pozitív motiváció (elismerés, jutalmazás) hatékonyabb és hosszútávon fenntarthatóbb, mint a negatív motiváció (fenyegetés, büntetés), amely ellenállást válthat ki. A korszerű vezetési stratégiák a dolgozók belső motivációjára építenek, mivel ezek biztosítják a hosszútávú teljesítésvövedekedést és az elégedettséget.

2.2. Motivációs eszközök és ösztönzők

Az dolgozók motivációjának növelésében elsősorban a munkakörök optimális kialakítása és az ösztönzőrendszer üzemeltetése a domináns jelentőségű (Gyökér, 2012). A teljes körű ösztönzők a munkáltató rendelkezésére álló eszközök, amelyek a munkavállalók megszerzésére, megtartására, motiválására használhatók.

Három szempont alapján lehet az ösztönzés eszközeit megkülönböztetni:

- Anyagi és nem anyagi jellegűek
- Egyéni vagy csoportos
- Input vagy output jellegűek (Kömüves, 2017)

Dolgozatomban az anyagi és nem anyagi jellegű ösztönzőket mutatom be.

2.2.1. Anyagi jellegű ösztönzők

Anyagi jellegű ösztönzők tudományos megközelítésben

Az anyagi ösztönzők a munkavállalók motivációs rendszerének kulcsfontosságú elemei, amelyek közvetlenül befolyásolják a teljesítésüket és elégedettségüket. A kutatások azt mutatják, hogy a pénz, mint ösztönző, nem feltétlenül jelent hosszútávú motivációt, hanem inkább alapvető elvárásként funkcionál (Herzberg, 1966). Mindazonáltal egyes formái – különösen a teljesítményalapú javadalmazás – pozitív hatással lehetnek a produktivitásra.

1. Kézpénzes jövedelmek struktúrája

A bér és a hozzá kapcsolódó egyéb anyagi juttatások több fő kategóriába sorolhatók:

- *Alapbér*: A munkaszerződésben meghatározott, a munkaköri besoroláshoz igazodó rendszeres javadalmazás.
- *Törzsbér*: Lehet időbér vagy teljesítménybér, attól függően, hogy a ledolgozott idő vagy az elvégzett munka mértéke határozza meg.

- *Pótlékok*: Speciális munkafeltételekből adódó kiegészítő bérelemek, így többek között a túlóra-éjszakai-, vagy veszélyességi pótlék.
- *Prémium*: Előre meghatározott teljesítménycélok elérése esetén fizetett többletbér.
- *Jutalom/Bónusz*: Komplex vagy kiemelkedő teljesítmény esetén utólag megállapított extra juttatás.
- *Kiegészítő fizetés*: Nem aktív munkavégzésre járó bér (pl. szabadság, kiküldetés).
- *Egyéb bértételek*: Felmondási időre járó bér, alkalmi munkák díjazása stb.

2. Nem készpénzes anyagi ösztönzők

A teljes körű javadalmazási rendszerek részét képezik az egyéb, nem készpénzes anyagi juttatások is:

- *Hosszú távú ösztönzők*: Nyereségrészesedés vagy részvényprogramok, amelyek a vállalati és egyéni érdekek összehangolását célozzák (Gösi, 2009).
- *Juttatások*: Azon javadalmazási elemek, amelyek elosztása nem teljesítményhez kötött. A cafeteria-rendszer keretében a munkavállalók dönthetnek a számukra legmegfelelőbb juttatási formákról (pl. SZÉP-kártya, óvodai támogatás, önkéntes nyugdíjpénztár). A munkavállalói juttatások fő forrásai:
 - Szociális rászorultságon alapuló juttatások.
 - A vállalatok által biztosított kedvezmények (pl. szolgálati autó, lakhatási támogatás).
 - Jogszabályok által előírt kötelező juttatások (UCMS Group Hungary, 2015).

3. Csoportos ösztönzési mechanizmusok

A modern szervezetek, különösen a multinacionális vállalatok, egyre inkább alkalmazzák a csoportos ösztönző programokat. Ezek lényege, hogy a dolgozók egy kisebb szervezeti egységben (pl. csapatokban) együtt dolgoznak egy cél elérésén, és a jutalmazás kollektív teljesítményen alapul. Jellemző formái:

- *Tárgyi ajándékok* (pl. technológiai eszközök, voucherek).
- *Csapatépítő programok*, amelyek a motiváció mellett a szervezeti kohéziót is erősítik.

2.2.2 Nem anyagi jellegű ösztönzők

Ezek nem a munkavállalók anyagi motivációjára alapoznak, hanem emberi, pszichológiai értékek mentén jutalmaznak őket, általában magas ösztönző erővel rendelkeznek ezen eszközök. Maslow piramisának a felső része és a Herzberg-féle „motivátorok” azok, melyek nem a fiziológiai, hanem pszichológiai és szociális szükségleteket célozzák. Ezek egyik csoportját alkotják a személyre szóló eszközök, amelyek a munkakörhöz kapcsolódnak, beleértve a munka tartalmát, változatosságát, döntési és a felelősségi jogkör méretét, a kommunikációt, a szakmai és előmeneteli opciókat, illetve a kapcsolatokat. Másik csoportja ezzel szemben inkább a munkahelyi közösségeket érintő eszközöket foglalja magába, amelyek a munkahelyi feltételekért felelősek. Például a munkavédelmi törekvéseket, megfelelő munkakörülmények, munkaeszközök biztosítását, munka- és pihenőidők ütemezését.

Ezen két csoport között található valahol félúton a munkatársak közötti kapcsolat színvonala és a vezetés stílusa (Kömüves, 2017). Közös jellemzőjük tehát, hogy pénzbeli juttatások nélkül hoznak minőségi javulást és ösztönöznek. Az alábbi megnyilvánulási lehetnek:

- *Elismerés*: a megfelelő munkavégzés elismerése és dicsérete a teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzés is egyben. Sok vezető elhanyagolja, pedig kevés ráfordítást igényel, „csak” odafigyelést, és a munkavállalóknak erre kiemelten nagy igénye van.
- *Felelősség, önállóság*: munkakörtől és személyiségtől függően eltérhet ennek az ösztönző ereje. A felelősség mértéke bizonyos esetben növelheti vagy csökkentheti a munkavállalói motivációt. Ha a kockázatmegosztás része a szervezeti kultúrának, akkor az motiváló lehet.
- *Értelmes munka*: önmagában a képességeknek megfelelő munka is lehet ösztönző. A munkakörök tervezésekor érdemes a feladatokat, a monotonitást megtörő, a munkavállalók számára is értékesnek és fontosnak ítélt teendőket összeegyeztetni.
- *Lehetőség a fejlődésre*: mindenki számára fontos a fejlődés, ezért egy vállalat kell, hogy támogassa ezeket az igényeket, törekvéseket. Belső fejlesztési tréningekkel, különböző célzott programokkal, képzési lehetőségek megszervezésével és felajánlásával segíthetik az egyén fejlődési szándékát.
- *Belátható karrierút*: optimális, ha a vállalat karrierutat, tervezhető továbblépési lehetőséget tud mutatni az arra alkalmas munkavállalóinak. Kisebb cégek esetében, mivel kevesebb lépcső van a ranglétrán, célszerű horizontális lépésekben, rotációban gondolkodni.
- *Munkahelyi életminőség*: fő tulajdonsága az élhető munkahelyeknek, hogy figyelmet fordítanak a jó munkahelyi közösségek, a komfortos környezet kialakítására. A közösség mellett fontos, hogy a fizikai környezetre is fókusz kerüljön: például home office napok biztosítása (egyre gyakoribb), vagy kutyabaráttá tesszük a munkahelyet, esetleg munkahelyi óvoda kialakítása stb.
- *A munka és a magánélet egyensúlya*: a mai munkahelyek szerencsére már figyelembe veszik, hogy a hatékony munkaerő mögött mindig egy kiegyensúlyozott magánélet áll. Ezért fontos, hogy ezt a vállalatok is támogassák. Például családosok munkaideje, mozgás lehetőség az irodában, vagy fitneszteremben (Munkahelyi ösztönzés fizetésemelés nélkül, 2019).

Ezek közül számos eszköz a közvetlen vezető kezében van, ezért a vezető szerepét külön is bemutatnám.

3. Anyag és módszer

A megfogalmazott célok elérésében szekunder és primer adatforrásokra támaszkodtam.

3.1. Szekunder információs források

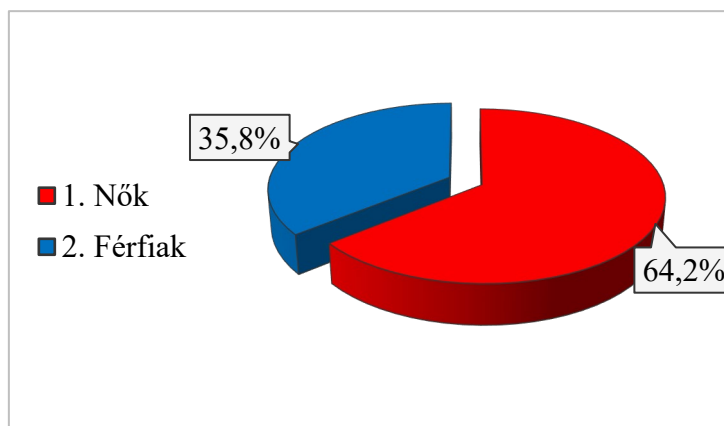
A szekunder információk összegyűjtésének első lépése volt, hogy felkerestem a nagykanizsai Halis István Városi Könyvtárt, átnéztem a témához kapcsolódó szakirodalmi könyveket. Ezt követően szakirodalmi cikkeket, tanulmányokat és egyéb internetes forrásokat tanulmányoztam a motivációk, juttatások, ösztönzők témakörében. Az adatgyűjtés során segítségemre volt a litmaps.co tudományos szakfolyóiratokat tömörítő internetes oldal is.

3.2. Primer információs források

Primer információs forrásként kérdőíves kutatást végeztem. A felmérés anonim volt, ami biztosította az alkalmazottak névtelenségét, ezzel lehetőséget teremtve az egyéni preferenciák megismerésére. A kérdőív összeállítása során fontosnak tartottam, hogy könnyen, egyszerűen és gyorsan kitölthető legyen. Ezért zárt végű kérdéseket fogalmaztam meg a válaszadók számára. A kérdőívet 187 foglalkoztatott töltötte ki.

A kérdőív összeállítását követően a családomban végeztem egy pilot tesztet, hogy kiderüljenek az esetleges hiányosságok vagy problémák. A tesztet követően véglegesítettem a kérdőívet. A kvantitatív kutatás lebonyolítására 2022 augusztus 28-a és 2022 október 2-a között került sor önkitöltős kérdőívek segítségével. Az alkalmazott kérdőív öt részre bontható. Az első rész általánosságban foglalkozik a munkavállaló jelenlegi munkahelyével kapcsolatos érzéseivel. A második a dolgozó motivációs preferenciáit vizsgálja. A harmadik szakasz azokat a motivációs ösztönzőket, eszközöket boncolgatja, amelyekben az alkalmazott a jelenlegi munkahelyén is részesül vagy részesülhetne. A negyedik pedig a munkavállalót befolyásoló motivációs eszközök értékelésére tér ki. Végül az utolsó kérdések a háttérváltozókra vonatkoznak. A kérdőív adatfeldolgozáshoz a Microsoft Office csomagból a Word és Excel programokat, alkalmaztam. Az adatok elemzéséhez az SPSS 26.0 szoftver volt a segítségemre.

Az adatok feldolgozását háttérváltozókkal kezdtem. A 1. ábrán látható a kérdőíves kutatásban részt vett válaszadók nemek szerinti megoszlása. Az ábrán látható, hogy a női kitöltők adták a válaszadók majdnem 2/3-át, tehát a férfiak megszólítása csak részben volt sikeres.

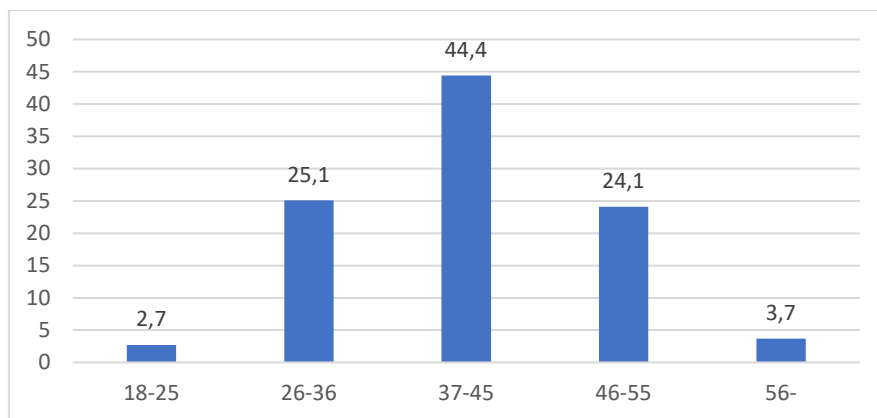


1. ábra: Nemek szerinti megoszlás

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

Az 2. ábrán bemutatom a válaszadóim kor szerinti megoszlását. Ebből látható, hogy a legfiatalabb és a legidősebb korcsoportból elenyésző mennyiségben töltötték ki a kérdőívemet, a kitöltők több mint 90%-a 26 és 55 év közötti volt. A válaszadóim gerincét a 36 és 45 év közöttiek tették ki.

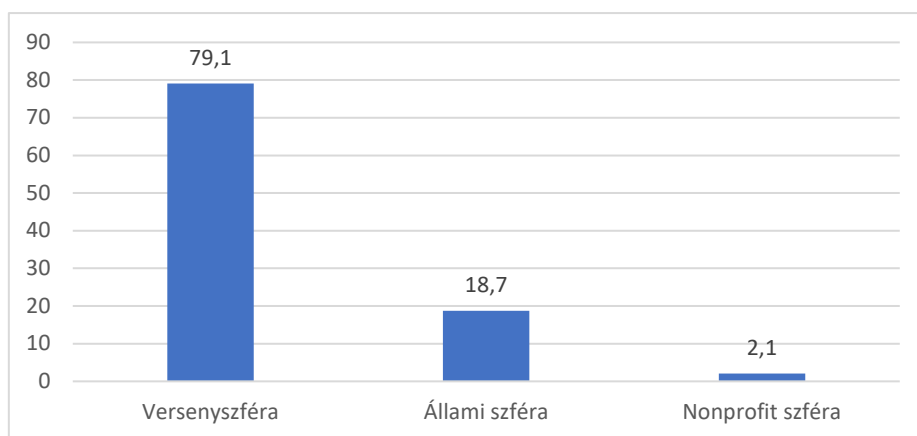
KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE



2. ábra: Kor szerinti megoszlás

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), $N = 187$)

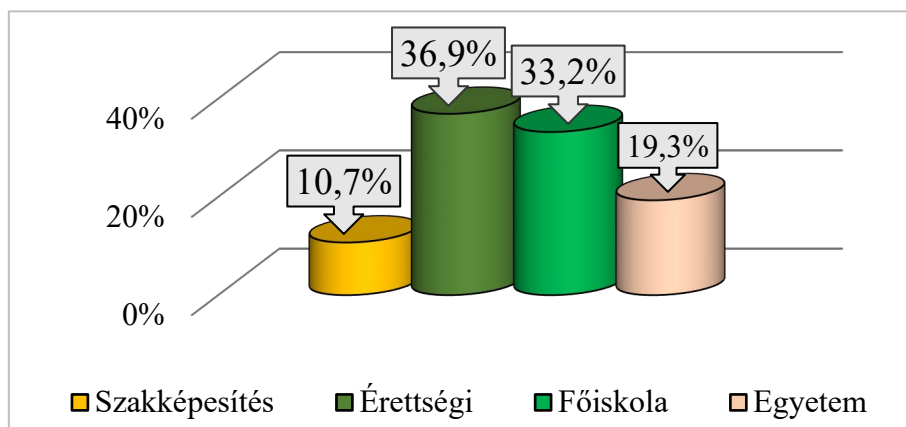
Ágazat szerinti összetétel alapján, melyet a 3. ábrán szemléltetnek, látható, hogy a válaszadók több mint $\frac{3}{4}$ -e a versenyszférában dolgozik.



3. ábra: Ágazat szerinti összetétel

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), $N = 187$)

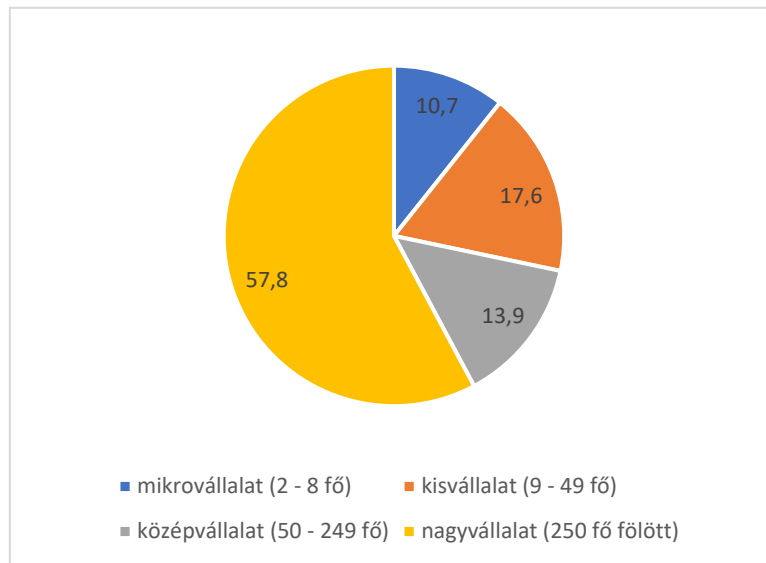
A 4. számú ábrán a kutatásban résztvevők iskolai végzettség szerinti összetétele látható. Ez alapján megállapítható, hogy a válaszadók több mint a fele rendelkezik felsőfokú végzettséggel és mindösszesen alig több mint 10%, aki nem rendelkezik minimum érettségivel.



4. ábra: Iskolai végzettség megoszlása

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), $N = 187$)

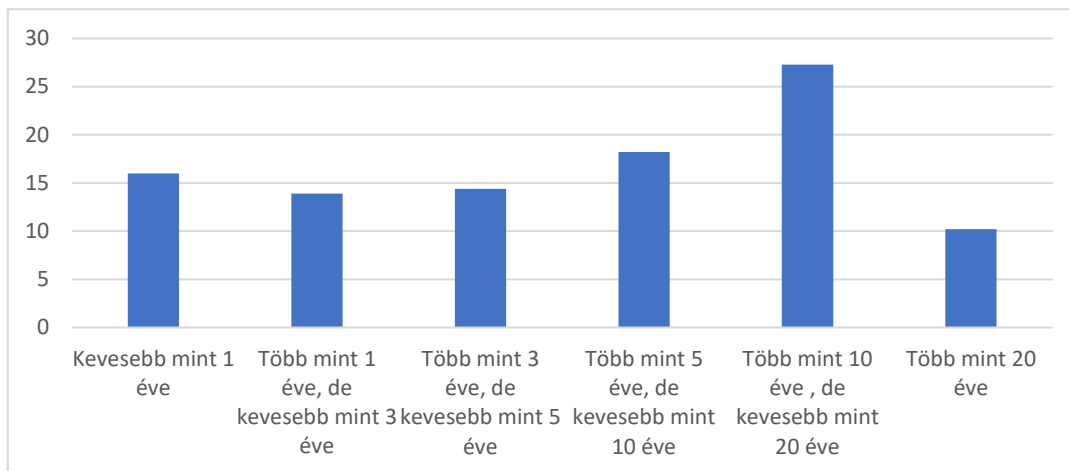
A válaszadók munkahelyének méret nagysága az 5. ábrán található. A megkérdezettek több, mint a fele nagyvállalatnál dolgozik, azaz legalább 250 főt foglalkoztató cégnél.



5. ábra: Szervezet nagysága szerinti összetétel

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

Az utolsó háttérváltozó arra mutat rá, hogy a kitöltők mennyi ideje állnak munkaviszonyban a jelenlegi foglalkoztatójuknál (6. ábra). Látható, hogy a kitöltők több mint a fele minimum öt éve a jelenlegi munkahelyén dolgozik.



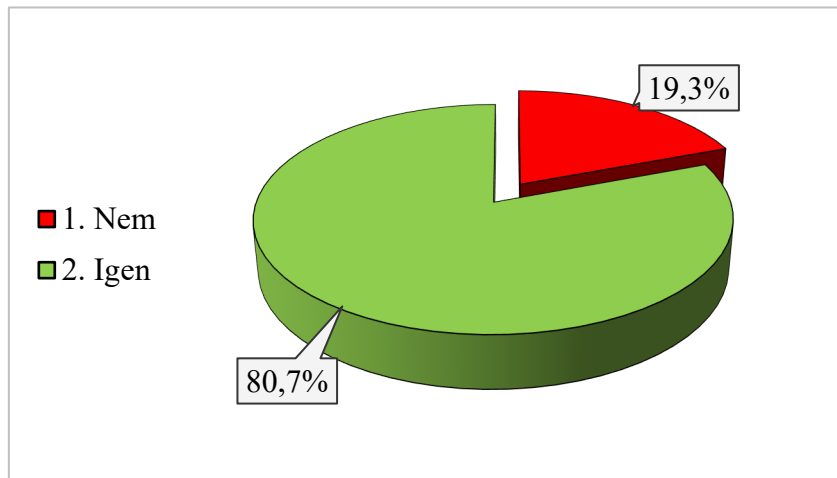
6. ábra: A vállalatnál eltöltött idő megoszlása

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

4. Eredmények ismertetése

A kutatás során arra a kérdésre kerestem választ (7. ábra), hogy a válaszadók szeretnek-e a munkahelyükön dolgozni. Ez az információ kulcsfontosságú annak megértéséhez, hogy milyen emocionális kapcsolatban állnak jelenlegi munkahelyükkel. A vizsgálat előzetes feltételezése szerint a válaszadók körülbelül egyharmada nem élvezi a munkahelyén végzett munkát. Azonban a kutatás eredményei szerint a válaszadók kevesebb mint 20%-a jelezte, hogy nem szeret dolgozni a jelenlegi munkahelyén. Az alacsonyabb arány valószínűleg annak tudható be, hogy

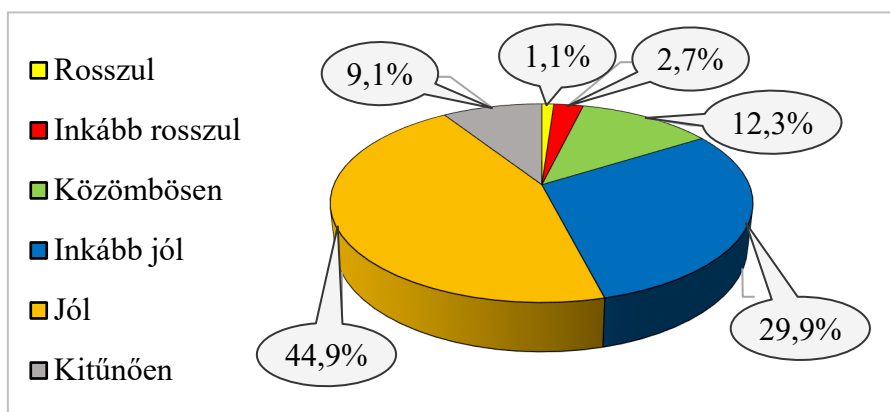
hosszú távon senki sem marad olyan munkakörnyezetben, ahol nem elégedett. Az emberek nem csupán anyagi elismerést várnak el a munkájuktól, hanem fontos számukra a munkakörnyezet, a munkahelyi feltételek és a közvetlen környezet is. Ha ezen tényezők nem teljesülnek, előbb-utóbb új munkalehetőségek után fognak keresni.



7. ábra: Szeret Ön a munkahelyén dolgozni?

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

A kutatás következő kérdése arra irányult, hogy a dolgozók milyen érzelmi viszonyban vannak a munkahelyükkel (8. ábra). A válaszadók mindössze 10%-a jelezte, hogy kitűnően érzi magát a jelenlegi munkahelyén. Ugyanakkor a válaszadók több mint 83%-a pozitívan értékelte a munkahelyi környezetet, legalábbis az „inkább jól” válasz opcióval. A két legrosszabb válaszlehetőség mindössze 4%-ban szerepelt, ami arra utal, hogy a munkavállalók számára fontos a komfortos munkakörnyezet. Még ha nem is elégedettek teljes mértékben munkahelyükkel, arra törekednek, hogy a munkahelyi körülmények ne legyenek negatív hatással a mindennapi munkavégzésükre.



8. ábra: Hogy érzi magát Ön a jelenlegi munkahelyén?

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

Vizsgáltam a dolgozók munkahellyel kapcsolatos érzéseit (1-es a teljesen motiválatlan, az 5-ös a kimondottan motivált) abból a szempontból is, hogy mennyire motiváltak jelenlegi munkahelyükön. Ennek eredményei az 1. táblázatban láthatóak. A kapott visszajelzések alapján ki-

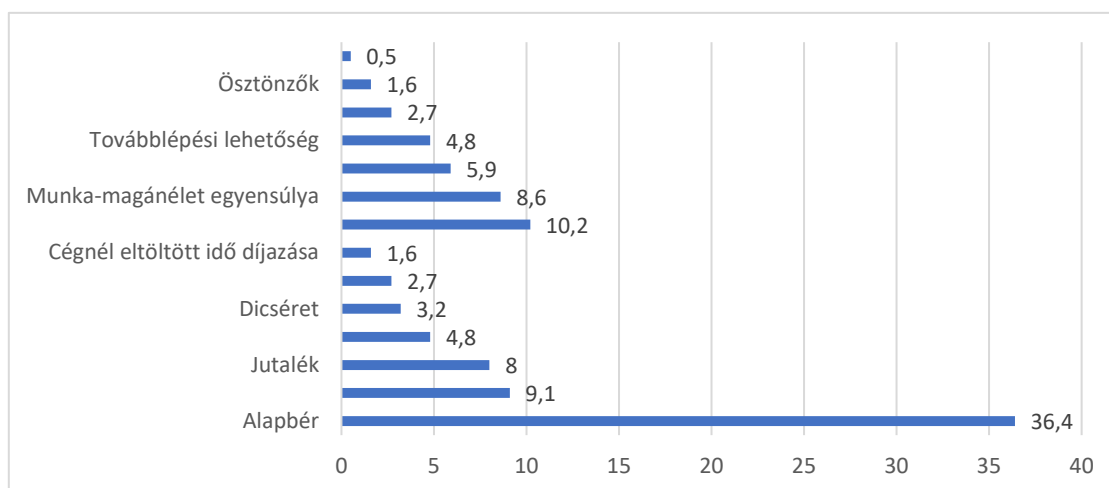
jelenthető, hogy az értékelők jellemzően motiváltak érzik magukat a vállalatuknál. A legtöbben (a válaszadók majdnem a fele) a 4-es értéket adták meg és picit több, mint 36%-uk értékelte 3-asra, vagy annál rosszabbra a motiváltsági szintet.

1. táblázat: Mennyire érzi motiváltnak magát a cégénél?

	átlag	módusz	szórás
Motiváltság szintje	3,66	4	0,921

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, N = 187)

A következő kérdés (9. ábra) azt vizsgálja, hogy adott válaszok közül melyek ösztönzik a legjobban a válaszadókat. Voltak olyan válaszlehetőségek, amelyeket egyetlen válaszadó sem jelölt meg, mint például a részvényprogram, a vállalati tréningek és képzések, a magán egészségügyi ellátás, valamint a balesetbiztosítás. Megállapítható, hogy ezek az ösztönzőelemek nem rendelkeznek jelentős motivációs hatással a válaszadók számára, így legfeljebb kiegészítő szerepet tölthetnek be. Legtöbben az alapbért választották, amely eredmény nem okozott meglepetést. Meglepő volt számomra, hogy a második helyre a „jó csapat” került, mivel előzetesen azt feltételeztem, hogy az első helyeken kizárólag anyagi juttatások szerepelnek majd. Ez a jelenség az egyéni preferenciák sokrétűségével magyarázható. Például előfordulhat, hogy egy munkavállaló nem elsődlegesen anyagi megfontolásból dolgozik, hanem inkább a munkahelyi közösség minőségét tartja meghatározónak. Negyedik helyen végzett a „munka és magánélet egyensúlya”, amely szintén kiemelt jelentőséggel bírhat, különösen a családos munkavállalók körében.

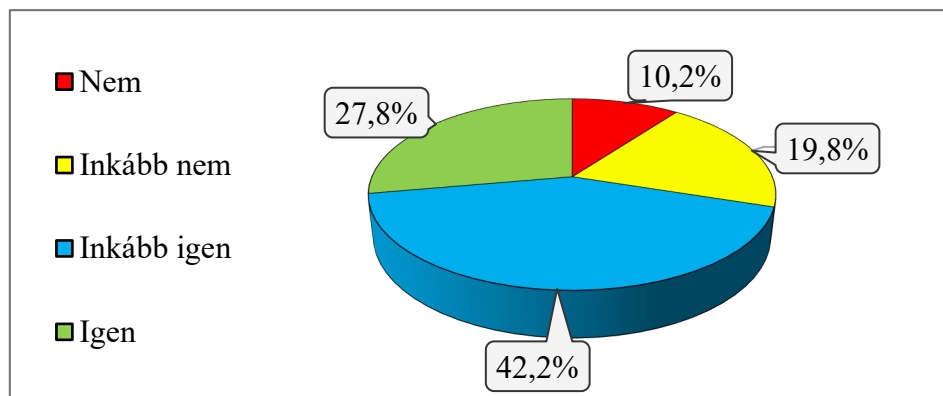


9. ábra: Önt mivel lehet a legjobban motiválni?

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

Vizsgálatom során kíváncsi voltam, hogy a munkavállalók milyen mértékben érzik úgy, hogy vezetőjük megfelelően ösztönzi őket. A kérdésre adott válaszok eredményei a 10. ábrán láthatóak. A válaszlehetőségeket tudatosan úgy alakítottam ki, hogy ne legyen lehetőség semleges választ adni, ezáltal biztosítottam, hogy a válaszadók egyértelműen valamely irányba mutató véleményt fogalmazzanak meg. Megállapítottam, hogy a válaszadók egyharmada nem tartja megfelelőnek közvetlen vezetője ösztönző hatását, több mint 70%-uk nem érzi magát

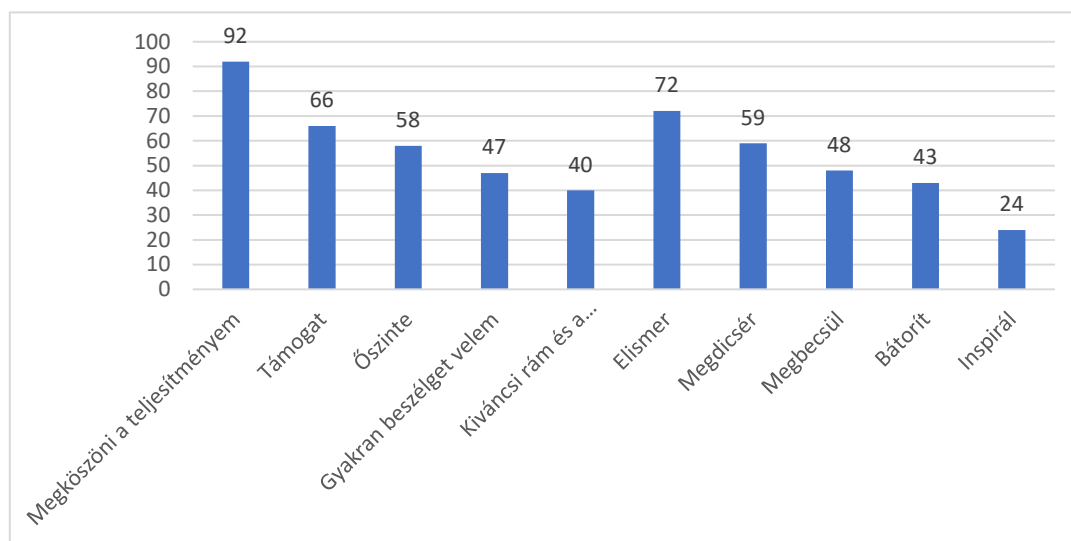
megfelelően motiválnak, ami egyértelműen hatással van a szervezeti teljesítmény és hatékonyság alakulására. Ez a jelenség olyan azonosított problémát jelent, amely kiemelt figyelmet és beavatkozást igényel a szervezeti vezetés részéről.



10. ábra: Közvetlen vezetője megfelelően tudja-e Önt motiválni?

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

Érdeklődésem kiterjedt arra is, hogy a beosztottak miként érzékelik vezetőjük viselkedését saját személyük irányában. Ennek eredményeit a 11. ábra szemlélteti. Az adatok alapján a legtöbb válasz a „megköszöni a teljesítményemet” kategóriába esett, ezt követte az „elismer”, majd a „támogat” minősítés. Amennyiben az eredményeket más szemszögből vizsgáljuk, megállapítható, hogy a vállalatoknál a közvetlen vezetők közel fele nem fejezi ki köszönetét beosztottjai teljesítményéért.

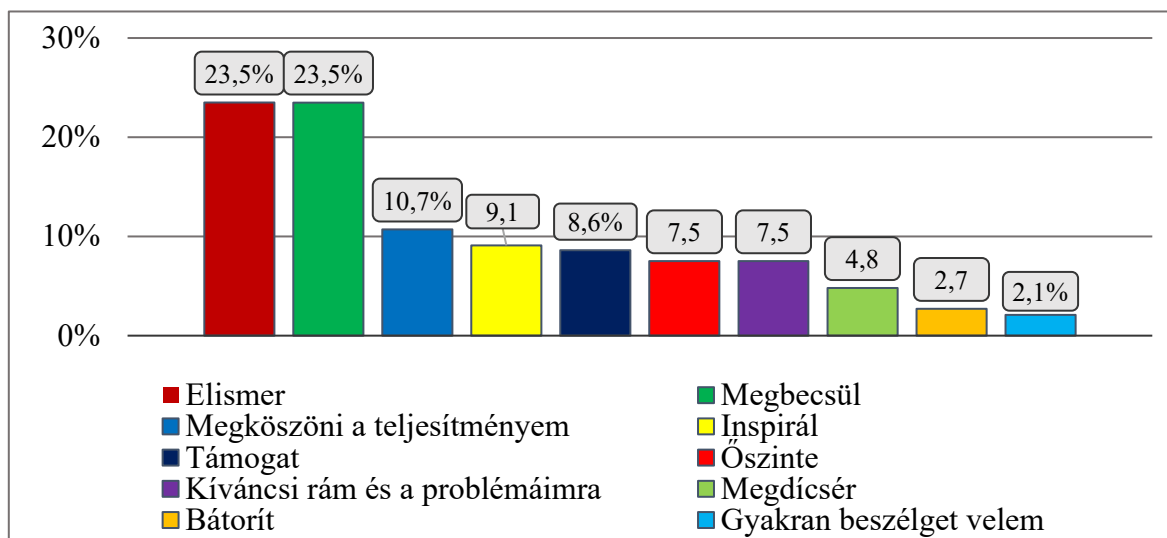


11. ábra: Közvetlen vezetője megfelelően tudja Önt motiválni?

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (db), N = 187)

A vezetői szerep jelentőségének mélyebb vizsgálata érdekében a kérdőív kitöltőit arról kérdeztem, hogy mely vezetői viselkedési módok hatnak, illetve hatnának a legösztönzőbben rájuk. Az eredményeket a 12. ábra szemlélteti. Az adatok alapján megállapítható, hogy a legnagyobb motivációs hatást azok a vezetői viselkedésformák gyakorolják, amelyek közvetlenül a munkavállalók teljesítményére vagy az általuk elért eredményekre reflektálnak. Ide sorolható például az elismerés, a megbecsülés és a teljesítmény megköszönése. Ezzel szemben azok a

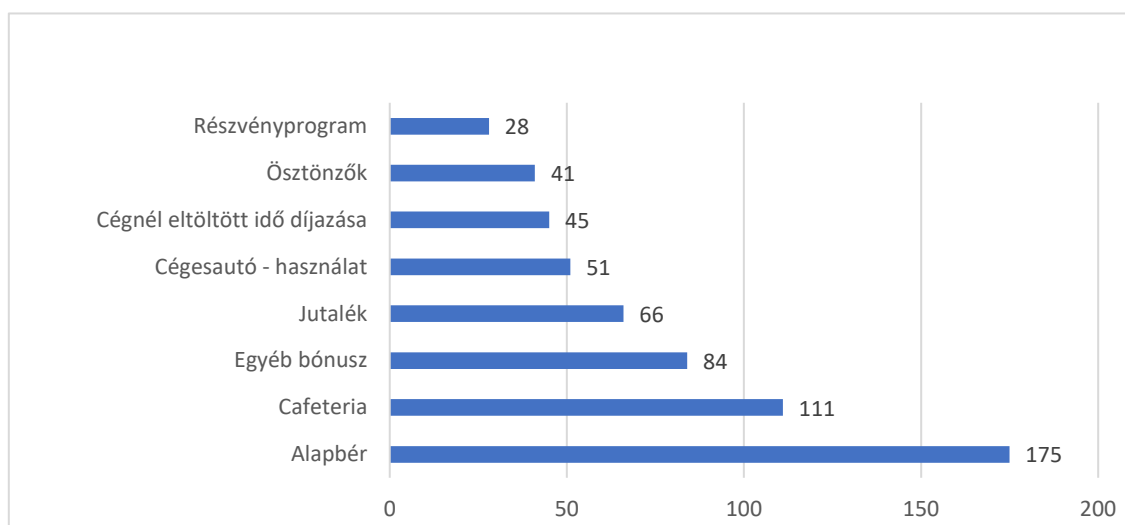
vezetői magatartásformák, amelyek elsősorban a munkahelyi kapcsolatok és a kommunikáció fenntartására irányulnak – például a „gyakran beszélget velem” vagy a „kíváncsi rám” típusú viselkedések –, kevesebb munkavállalónál bizonyulnak hatékony ösztönzési eszköznek. Ennek egyik oka, hogy ezek a viselkedési formák kevésbé kapcsolódnak közvetlenül a szervezeti teljesítményhez. Ugyanakkor bizonyos munkavállalók számára ezek az interperszonális tényezők kiemelt jelentőséggel bírnak, mivel számukra a vezető figyelme és érdeklődése jelenti a legnagyobb motivációs erőt. Ebből adódóan kiemelten fontos, hogy a vezetői pozícióban dolgozó személyek felismerjék beosztottaik egyéni különbségeit, és az eltérő preferenciákat figyelembe véve alakítsák ki vezetői stílusukat annak érdekében, hogy hatékonyan támogassák és ösztönözzék csapatukat.



12. ábra: Melyik viselkedés hatna, vagy hatna a legjobban a közvetlen vezetőjétől a munkájára?

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

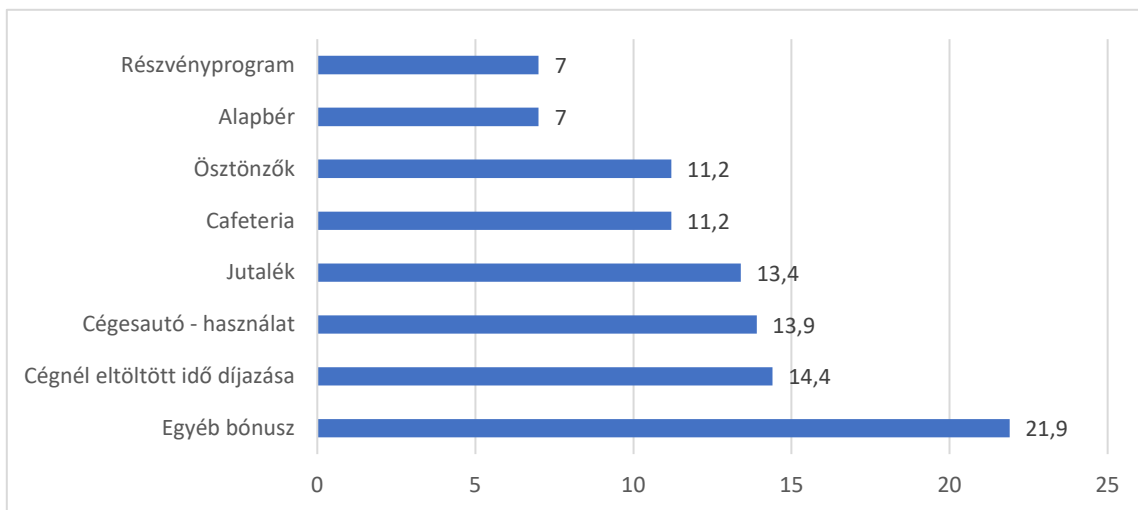
A következő kérdésben (13. ábra) azt vizsgáltam, hogy a munkavállalók milyen juttatásokban részesülnek jelenlegi munkahelyükön.



13. ábra: Az alábbi elemek közül melyek biztosítottak az Ön számára a jelenlegi munkahelyén?

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (db), N = 187)

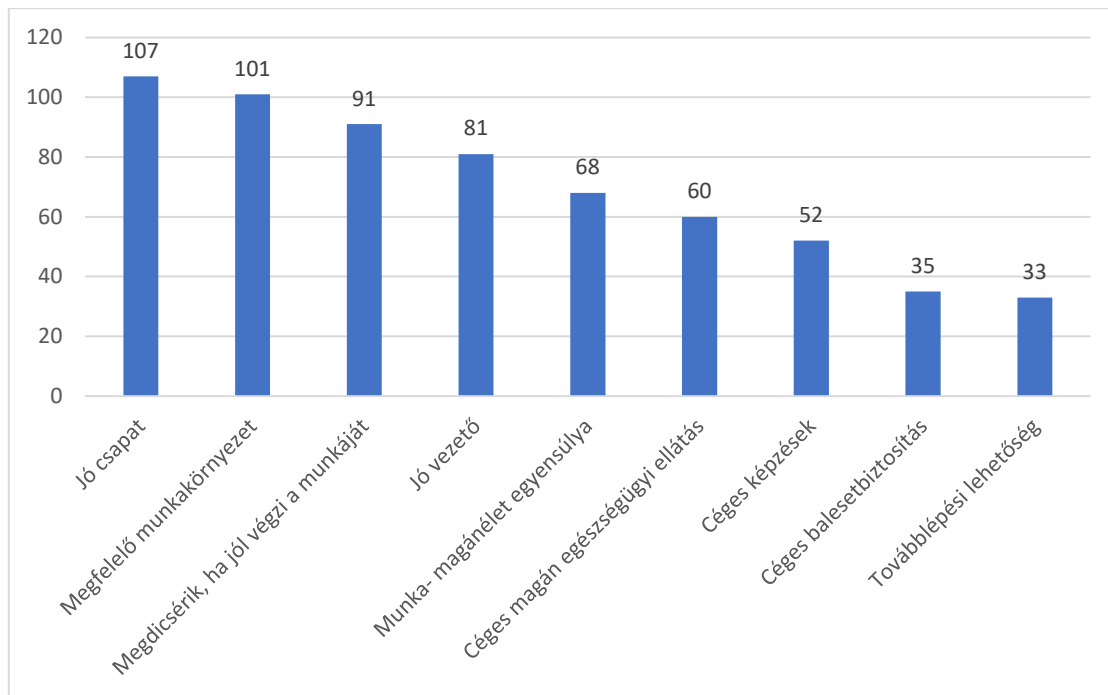
Az eredmények alapján a munkavállalók több mint 90%-a részesül alapbérben, ami megfelel az előzetes várakozásaimnak. Ezzel szemben a legkevésbé alkalmazott juttatási forma a részvényprogram, amelyet csupán kevés vállalat kínál munkavállalóinak. Az ösztönző rendszerek bevezetése sem jellemző, és ritkán fordul elő, hogy a cégek külön elismerésben részesítsék a hosszú ideje náluk dolgozó munkavállalókat. Úgy vélem, hogy megfelelő stratégiai kialakítással mindhárom említett juttatási forma jelentős potenciált hordoz magában a munkavállalók motiválásának és megtartásának szempontjából. Az ösztönző rendszerek és a hosszú távú elismerések hatékonyabb alkalmazása hozzájárulhatna a munkavállalói elégedettség növeléséhez és a lojalitás erősítéséhez. Az előző kérdés folytatásaként azt vizsgáltam, hogy melyik az a juttatási elem, amelyet jelenleg nem kap az alkalmazott, de ha kapná, akkor a legösztönzőbben hatna rá (14. ábra).



14. ábra: A legnagyobb motivációs hatású ösztönző tényező, amelyet a munkavállalók jelenleg nem kapnak munkahelyükön

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

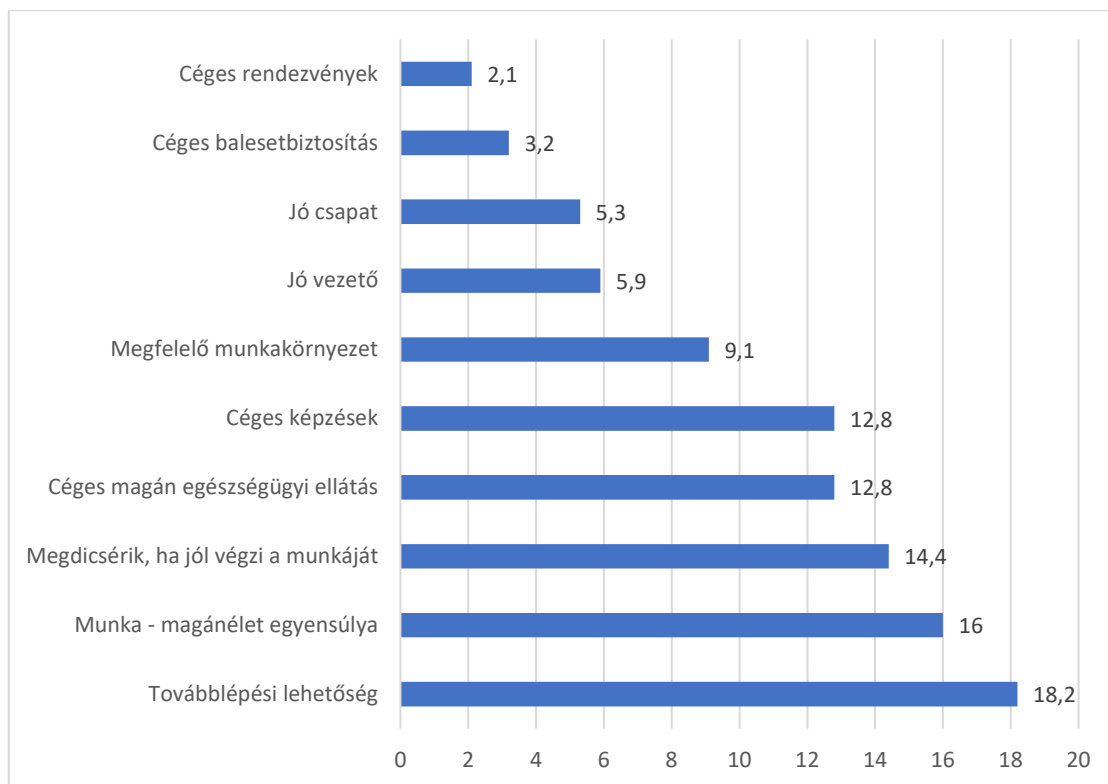
Leszűrhető, hogy népszerű lenne és ösztönzően hatna az alkalmazottakra adott időszakra szóló bónusz bevezetése. Hatékony motiváló eszköznek jelölték még a cégnél eltöltött idő díjazását, a cégesautó-használatot és a jutalékot. A legkevésbé az alapbért jelölték érthető módon, hiszen a korábbi eredményekből már látható volt, hogy ezt jellemzően biztosítják a cégek. A részvényprogramot, amit viszont nem sok cég biztosít, a legkevésbé jelölték meg. Erről viszont azt gondolom, hogy lehetséges, hogy nem a részvényprogram hozzáadott ösztönző értékével, hatásával van a baj, hanem valószínűleg nem is ismerik a munkavállalók az ebben rejlő potenciált. Az anyagi jellegű ösztönzőkről már kaptam információkat a kérdőívet kitöltők válasza alapján, de fontosnak tartottam, hogy a nem kimondottan anyagi jellegűekre is legyen rálátásom. Az erre kapott válaszokat a 15. ábrán mutatom be.



15. ábra: Melyek biztosítottak az Ön számára a jelenlegi munkahelyén? (Több válasz is lehet)
(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (db), N = 187)

A kitöltők több mint fele úgy ítéli meg, hogy jó csapatban dolgozik és megfelelő munkakörnyezetben tevékenykedik. A válaszok arra is rávilágítanak, hogy a munkavállalók kevesebb mint felét dicsérik meg teljesítményéért, és még ennél is kevesebben érzékelik úgy, hogy munkahelyükön jó vezető irányítja őket. A munka és magánélet egyensúlyát csupán a válaszadók valamivel több mint egyharmada tartja saját magára jellemzőnek. Ezek az eredmények egyúttal jelentős fejlesztési lehetőségekre is rámutatnak. Amennyiben egy vállalat gazdasági helyzete nem teszi lehetővé egy versenyképes vagy kiemelkedő anyagi juttatási rendszer fenntartását, az elismerés és a munkavállalók teljesítményének szóbeli megköszönése továbbra is hatékony ösztönző eszközként alkalmazható.

A következő kérdéssel (16. ábra) arra próbáltam választ kapni, hogy mely jellemzők képesek magasabb szintre eljuttatni a munkavállaló belső késztetését az eredményesség szempontjából. Látható, hogy a munkavállalók ösztönzési szintjére pozitívan hat a továbblépési lehetőség, és a munka és a magánélet egyensúlya. Napjainkban előtérbe kerül a magán egészségügyi ellátás preferenciája is. Az eredmények azt tükrözik, hogy vannak olyan elemek, amelyekben nagyobb potenciál van. Azt gondolom, hogy sok esetben egy-egy lehetőséget akár alul is értékelnek a dolgozók, ami abból adódhat, hogy vélhetően nem volt rá szükségük, vagy nem kellett igénybe venniük. Ilyen lehet például egy céges balesetbiztosítás. Ha van, de nincsen rá „szükségünk”, akkor hajlamosak vagyunk annak jelentőségét elfelejteni. Így azoknak fog csak jelenteni ez plusz motivációt, akikkel, történt már olyan esemény, amely során igénybe kellett venni ezt a „szolgáltatást”. Úgy gondolom, figyelemfelhívó edukációval, az életből származó példákkal kiegészítve alkalmas lehet egy ilyen meglévő eszközzel való motivációnövelés is, hiszen Maslow (1970) piramisából megismerhettük az egyének biztonságra való törekvési igényét, szükségletét. Célzott kommunikációval, különösebb befektetés nélkül is befolyásolhatóak a munkavállalók gondolatai, érzései.



16. ábra: Az a tényező, amit jelenleg nem kap a munkahelyén, de hatna a motivációjára
(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés (%), N = 187)

A kérdőíves kutatás végéhez közeledve a válaszadók munkahelyi elégedettségét vizsgáltam, amelynek eredményeit a 2. táblázat tartalmazza. Az adatok alapján a munkavállalók leginkább munkakörükkkel elégedettek, míg juttatásaikat kevésbé értékelik pozitívan. A legnagyobb szórás a béren kívüli juttatások és a munkaterhelés esetében mutatkozott, ami arra utal, hogy egyes dolgozók jelentős elégedetlenséget tapasztalnak e területeken. A legkedvezőbb elégedettségi értékelést a munkaidő és annak beosztása kapta. Ez részben a home office lehetőségének bővülésével magyarázható, amelyet a munkavállalók jellemzően preferálnak. Emellett a napi 8 órás munkaidő és a munkaidő lejártával való munkavégzés lezárhatósága – különösen az állami szektorban – szintén hozzájárulhatott a pozitívabb megítéléshez. A juttatások értékelésében kétösség figyelhető meg: míg a munkavállalók minél szélesebb juttatási csomagra törekszenek, a munkáltatók célja a költséghatékony ösztönzés. Ennek feloldása a munkavállalók bevonásával érhető el. Amennyiben a munkavállalók tisztában vannak a szervezet anyagi mozgásterével, realisabb elvárásokat támaszthatnak, és az arányos kompenzációs rendszer fenntarthatóbb motivációs eszközzé válhat.

2. táblázat: Mennyire elégedett Ön a jelenlegi munkahelyén a felsoroltakkal

Munkahely jellemzői	átlag	módusz	szórás
Munkaidejével, annak beosztásával	3,77	4	1,06
Munkájával járó felelősséggel	3,59	4	1,055
Munkájának mennyiségével	3,34	4	1,26
Fizetés és pénzügyi juttatások	3,16	4	1,079
Béren kívüli juttatások	2,75	4	1,338

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, N = 187)

A kutatás zárásaként azt vizsgáltam, hogy az egyes ösztönzőeszközök milyen hatással vannak a személyes motivációra. Az eredményeket a 3. táblázat tartalmazza. A legmagasabb átlagértékelést a *jó vezető* kapta, ezt követte a *jó csapat*, majd a *munka és magánélet egyensúlya*. Az *alapbér* és a *dicséret* azonos értékelést értek el, míg a *megfelelő munkakörnyezet* szintén hat feletti átlagot kapott. Kiemelendő, hogy az első három helyen egyetlen anyagi jellegű tényező sem szerepel. A legfontosabb ösztönzők kizárólag emocionális vonatkozásúak, és azt tükrözik, hogy a munkavállalók számára kulcsfontosságú, hogyan érzik magukat a munkahelyükön. Még az első hat tényező közül is csupán egy – az alapbér – kapcsolódik közvetlenül az anyagi juttatásokhoz. Ezek az eredmények egyértelműen rámutatnak arra, hogy bár a pénzügyi ösztönzők fontosak, a munkavállalók számára a vezetői támogatás, a munkaközösség és a munka és a magánélet egyensúlya kiemelt jelentőséggel bír. Ez megerősíti azt a következtetést, hogy a hatékony motivációs rendszer nem kizárólag anyagi alapokon nyugszik.

3. táblázat: A felsorolt tényezők hatása a személyes motivációra

Tényezők	átlag	módusz	szórás
Jó vezető	6,72	8	1,843
Jó csapat	6,45	8	2,019
Munka és magánélet egyensúlya	6,31	8	1,989
Alapbér	6,27	8	2,067
Dicséret	6,27	8	2,001
Megfelelő munkakörnyezet	6,24	8	1,92
Bónuszok	5,68	8	2,524
Továbblépési lehetőség	5,65	8	2,237
Jutalék	5,61	8	2,481
Cafeteria	5,36	8	2,368
Ösztönzők (incentivek)	5,17	6	2,312

KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE

Céges magán egészségügyi ellátás	5,07	6	2,324
Cégnél eltöltött idő díjazása	4,9	8	2,513
Céges képzések	4,9	6	2,336
Céges balesetbiztosítás	4,75	1	2,408
Cégesautó-használat	4,51	1	2,77
Céges rendezvények	4,18	1	2,345
Részvényprogram	3,5	1	2,419

*(1-es az egyáltalán nem motivál, a 8-as a legjobban motivál)

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, N = 187)

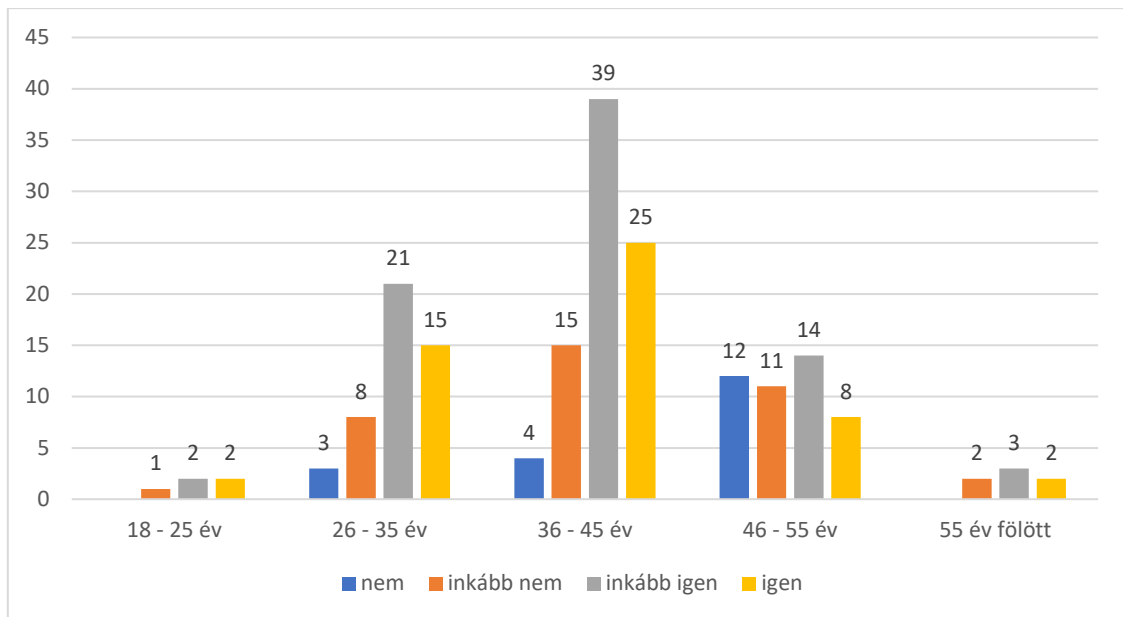
Az eredmények mélyebb megértése érdekében összefüggés-vizsgálatokat végeztem a kapott értékelések alapján. A munkavállalók motiváltsági szintjét az általuk betöltött szektor szerint elemeztem, amelynek eredményeit a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: Ágazat szerinti motiváltság (1-es a teljesen motiválatlan, az 5-ös a kimondottan motivált)

Ágazat	N	átlag	szórás
Versenyszféra	148	3,74	0,866
Állami szféra	35	3,31	1,105
Nonprofit szféra	4	3,75	0,5
Összesen:	187	3,66	0,921

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, N = 187)

A legmagasabb motiváltsági szintet a nonprofit szektorban dolgozók mutatták. Ennek lehetséges magyarázata, hogy e területen a munkavállalók jellemzően erős érzelmi elköteleződéssel rendelkeznek hivatásuk iránt. A versenyszférában dolgozók motiváltsági szintje szintén átlag feletti, alig marad el a nonprofit szektor értékeitől. Ezzel szemben a legalacsonyabb ösztönzöttséget az állami szférában dolgozók mutatták. Ez arra utal, hogy a kormányzati szervezetek számára célszerű lenne nagyobb figyelmet fordítani a munkavállalói motiváció növelésére, valamint a versenyszférában már bevált és adaptálható ösztönzési stratégiák alkalmazására. A vizsgálat statisztikailag szignifikáns eredményt hozott ($p = 0,045$), amelyet SPSS-programmal, ANOVA-elemzéssel végeztem. Az életkor szerinti bontásban elemeztem, hogy a közvetlen vezető mennyire képes ösztönözni a beosztottakat, amelyet a 17. ábra szemléltet. A válaszadók négy lehetőség közül választhattak a vezetőjük motiválási képességét értékelve. Az eredmények szerint a 36-45 éves korosztályra hat leginkább a vezető, míg a 26-35 évesekre is jelentős hatást gyakorol. Ezzel szemben a 46-55 évesek esetében a vezetők ösztönzése a legkevésbé eredményes.

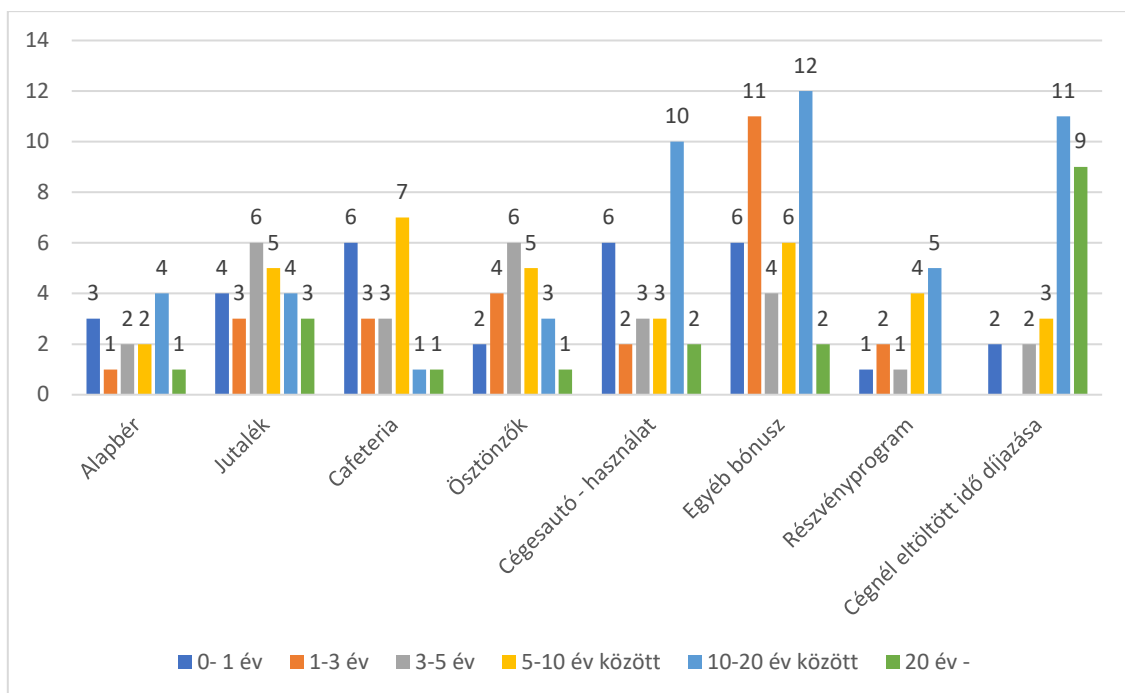


17. ábra: Közvetlen vezető motiváló képessége és az életkor kapcsolata

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, N = 187)

Véleményem szerint a kapott eredmény annak tudható be, hogy az idősebb beosztottak gyakran fiatalabb vezetők irányítása alatt dolgoznak, ami generációs és attitűdbeli különbségeket eredményezhet, valamint a nem megfelelő vezetői hozzáállás is befolyásolhatja a motivációt. Az eredmény statisztikailag szignifikáns volt, ahol a p érték = 0,043.

A motivációs lehetőségek hatékonysági preferenciáit a munkaviszonyban eltöltött idő függvényében is vizsgáltam, amelyet a 18. ábra szemléltet. A válaszadók azt a juttatást jelölhették, amelyben jelenleg nem részesülnek, de ha bevezetnék, az a leginkább ösztönözné őket.



18. ábra: Közvetlen vezető megfelelő motiváló képessége életkor szerint

(Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, N = 187)

Az eredmények alapján az *egyéb bónusz* kategória lenne a legnagyobb motiváló hatással a munkavállalókra. Emellett megfigyelhető, hogy a legalább 10 éve munkavisztonnyal rendelkező munkavállalóknál kiemelt szerepet kap a munkahelyi idő díjazása. Az eredmény statisztikailag szignifikáns ($p = 0,013$), és Chi-négyzet-teszttel lett vizsgálva SPSS-programban.

5. Konklúziók és javaslatok

5.1. Következtetések

A kutatásom eredményei alapján az alábbi következtetéseket és javaslatokat fogalmaztam meg: A munkavállalók preferenciái széles skálán mozognak, de az anyagi juttatások fontosak számukra, amíg alap szükségleteik ki nem elégítődnek. Ezt követően az emocionális ösztönzők hatékonysága kerül előtérbe. A közvetlen vezetők nem képesek megfelelően motiválni a beosztottjaikat. Sok esetben nem használják a verbális ösztönző elemeket sem. A cégek ritkán alkalmaznak részvényprogramokat vagy ösztönző eszközöket, és nem értékelik megfelelően a hosszú ideje dolgozó alkalmazottakat.

A munkavállalók a munkakörükkel kapcsolatos tényezőkkel elégedettebbek, míg a juttatásokkal kevésbé.

A személyes motivációra elsősorban nem anyagi jellegű tényezők hatnak, mint például a vezető, a csapat és a munka és a magánélet egyensúlya. A középkorú munkavállalóknál (26-45 év) hatékonyabban működik a vezetői motivációs tevékenység. A versenyszférában dolgozók motiváltsága átlag feletti, míg az állami szférában dolgozóké alacsonyabb. A munkavállalók teljesítményhez kötött bónuszt részesítenének előnyben, különösen azok, akik már hosszabb ideje dolgoznak egy cégnél.

5.2. Javaslatok

- A kormányzati szervezeteknek érdemes lenne a versenyszférában bevált motivációs stratégiákat alkalmazni.
- A munkavállalók igénye alapján érdemes fontolóra venni a teljesítményhez kötött bónusz bevezetését.
- A részvényprogramok motivációs potenciálját ki kellene aknázni, mivel hosszú távon növelheti a dolgozók elkötelezettségét és teljesítményét.
- A vállalatoknak korlát kellene készíteniük, hogy a motivációs stratégiát a munkavállalók preferenciáihoz igazíthassák.
- A munkaviszony ideje alapján járó juttatások bevezetése növelhetné a dolgozók elkötelezettségét.
- A vezetők motivációs képességeinek fejlesztésére különös figyelmet kellene fordítani. A vezetőknek meg kellene ismerniük beosztottjaik egyéni preferenciáit, hogy személyre szabottan ösztönözhesék őket a jobb teljesítmény érdekében.

6. Felhasznált irodalom

- Gyökér, I. (1999): *Humánerőforrás menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Gósi, Z. (2009. 07): Bérezés és ösztönzés a szervezetekben. Forrás: https://tf.hu/wp-content/uploads/2009/07/emberi-eroforras-menedzsment_osztonzes.pdf (Letöltés dátuma: 2022. 10. 23.)
- Gyökér, I. (2012): Menedzsment alapjai. *Oktatási segédanyag 3. rész*. Budapest: Budapesti Műszaki És Gazdaságtudományi Egyetem.
- Kömüves, Zs. (2017): *Jó vezetőket keresünk avagy a vezetés lényegi kérdései*. Kaposvár: SOMTESZ.
- HR Portál. (s.d.): Az egyéni ösztönzés eszközei. Forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/az-egyeni-osztonzes-eszkozei.html> (Letöltés dátuma: 2022. 10. 02.)
- Maslow, A. H. (1970): *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Sprenger, R. K. (2017): *Motiváció, ösztönzés*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Tracy, B. (2014): *Motiváció*. Budapest: Trivium Kiadó.
- UCMS Group Hungary (2015): Az ösztönzés eszközei. Csak a pénz boldogít? Forrás: *Adó Online* (2015. 10. 29.), <https://ado.hu/munkaugyek/az-osztonzes-eszkozei-csak-a-penz-boldogit/> (Letöltés dátuma: 2022. 10. 05.)

MÁRKUS BENJÁMIN TIBOR¹

Az elektromos autók fogyasztói vizsgálata

Összefoglalás

Az autóiparban végbemenő változások között az utóbbi időszakban a legmeghatározóbb az elektromos hajtáslánc térnyerése. Évtizedek óta jelen vannak a közlekedésben a villamosenergiát hasznosító gépkocsik, azonban elterjedésük csak az utóbbi években kezdett jelentőséggel bírni hazánkban és a 2018-ban összesítetten kevesebb mint egyszázalékos arányukról 2023-ra közel 6 százalékos részesedést ért el Magyarország a személygépkocsi-állományában.

Térnyerésükre elsősorban az éghajlatváltozás és globális felmelegedés megfékezését célzó fenntarthatósági törekvések jelentik a legnagyobb hatást, ennek következtében számos rendelet és vásárlásösztönző támogatás jött létre Európa-szerte a kevesebb károsanyagot kibocsátó elektromos járművek fejlesztésének és gyártásának elősegítésére, valamint a vásárlási hajlandóság fellendítése érdekében.

Kulcsszavak: közlekedés, környezetszennyezés, elektromos autó, fogyasztói megítélés

1. Bevezetés

Kutatásom a napjainkban megfigyelhető autóipari változásokra fókuszál, amelynek legkiemelkedőbb területe az alternatív hajtások fejlődése és elterjedése. Ezeknek a folyamatoknak legfőbb kiváltója a környezetterhelés mértékének drámai emelkedése, amely jelentős része a közúti közlekedés számlájára írható. Így ennek a tendenciának a visszaszorítására tett kísérletek közé tartozik a közlekedési ágazat kibocsátásának visszaszorítása. Vizsgálataim központi témája az autóhasználati és vásárlási szokások megismerése, valamint az elektromos hajtású autók fogyasztói vizsgálata, az emberek attitűdjének felmérése, továbbá ezen tényezők ismeretében összefüggések keresése az ismérvek között.

2. Szakirodalmi áttekintés

A fejezetben bemutatásra kerülnek a közúti közlekedéssel kapcsolatos környezeti hatások, a legfontosabb fenntarthatósági törekvések, valamint a magyar és európai fogyasztói szokások.

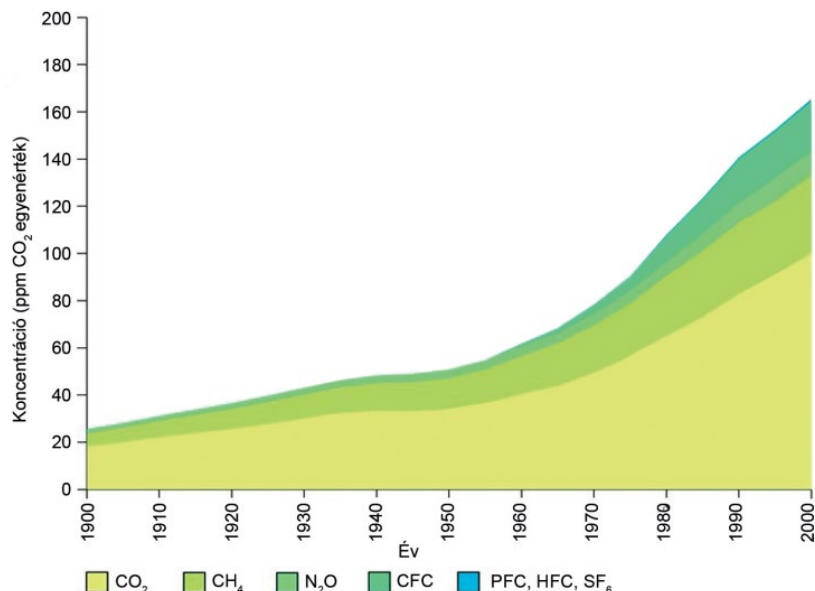
1.1. A közlekedés környezeti hatásai

A közúti közlekedés napjainkban a modern társadalom életének egy alapvető fontosságú területe lett, illetve fontos szerepet játszik a gazdasági életben, azonban fontos szót ejteni azokról a környezeti hatásokról, amelyekkel az autóhasználat jár.

¹ MATE Kaposvári Campus, III. éves Kereskedelem és marketing szakos hallgató. Mentora: Dr. Nagy Mónika Zita – MATE Kaposvári Campus, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, egyetemi docens

1.1.1. Légszennyezés

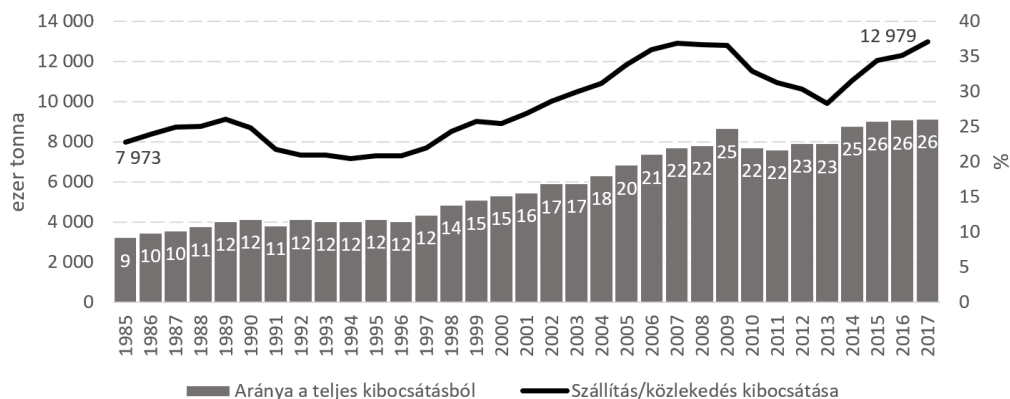
Napjaink egyik legégetőbb problémája az éghajlatváltozás, illetve a globális felmelegedés, amelynek elsősorú okozói a légkörbe kerülő üvegházhatású gázok, melyek átengedik a nap-sugarakat, de visszatartják a hőt, ezáltal megnövelve a felszín és az alsó légkör hőmérsékletét.



1. ábra: Az üvegházhatású gázok koncentrációjának növekedése

(Forrás: European Environment Agency)

Korábban az ipari termelés okozta a kibocsátás legnagyobb részét, de az elmúlt évtizedekben a közúti közlekedés átvette a vezető szerepet. 2019-ben a teljes uniós kibocsátás negyedéért a közlekedés volt felelős, amelynek 71,7%-a közúti közlekedésből származott (Európai Környezetvédelmi Ügynökség, 2019). A szennyezők megoszlásában a személygépjárművek kibocsátása a legmagasabb, ami az EU teljes CO₂-kibocsátásának 60,6%-ért felelős. A nitrogén-oxidok és szálló por kibocsátásával ellentétben a szén-dioxid-kibocsátás az elmúlt 30 évben szinte fokozatosan emelkedett. Ahogy a 2. ábra mutatja, a hazai adatok is alátámasztják az EU-s helyzetet és 2009-től a teljes CO₂-szennyezés negyedét adja a közlekedés és a szállítás.



2. ábra: Magyarország közlekedésből és szállításból származó szén-dioxid-kibocsátása és aránya a teljes kibocsátásból 1985 és 2017 között (bruttó érték, ezer tonna és %)

(Forrás: Csizmadia Z., Rechnitzer J. (2020): Az önvezető járművek világa)

1.1.2. Zajszennyezés

Az autózással kapcsolatos szennyezések specifikus típusa a zajszennyezés. Jelenleg az európaiaknak legalább egyötöde ki van téve a közlekedési zaj káros hatásának. A városi területeken ez még több embert jelent. Becslések szerint Európában 113 millió ember van kitéve az 55 decibelt meghaladó hosszú távú zajterhelésnek, aminek káros hatásai között szerepel a zavaró hatáson túl a szív-és érrendszeri problémák, stressz és összefüggésbe hozható az idő előtti elhalálással is.²

1.1.3. Talaj- és vízszennyezés

Az autók gyártása és elhasználódása során keletkező hulladékok és veszélyes anyagok talajba és vizeinkbe kerülése súlyos környezeti problémák előidézője lehet, ezért ezek szakszerű kezelése, tárolása és újrafelhasználása elengedhetetlen, hiszen ezek révén biztosítható a szennyezés mértékének csökkentése, a környezetkárosítás megelőzése.³

1.2. Fenntarthatósági törekvések a közúti közlekedésben

A fenntartható fejlődés alapvető célkitűzései közé tartozik az Európai Unió politikájának, amely által úgy javítható az emberi életminőség, hogy közben a támogató ökoszisztémák eltartó képességének határain belül maradunk (World Resources Institute 1992, idézi Kerekes 2007). Ahogy számos iparágban egyre inkább a figyelem középpontjába kerül ez a szemlélet, az autóparrá és a közlekedésre is nagy hatást gyakorol napjainkban.

1.2.1. Az EU céljai és intézkedései

A közlekedéssel kapcsolatos legfontosabb problémát a légszennyezés és a CO₂-kibocsátás jelenti, illetve a közlekedési szektor 30%-ban részesedik az EU teljes energiafogyasztásából. Ennek következtében az Unió által kitűzött dekarbonizációs célok elérését is elsősorban a közlekedési szektor veszélyezteti. A növekvő kibocsátás visszaszorítására az Európai Unió számos célt tűzött ki, amelyekben megfogalmazta azokat a kibocsátás csökkentésre irányuló értékeket, amelyeket meghatározott időpontokra elérendőek. A 2016 novemberében életbe lépett Párizsi megállapodás az egyik olyan kezdeményezés, amely hozzájárulhat az éghajlatváltozás megállításához, vagy legalábbis a reálisabb esélyek szerint a lassításához. A legfontosabb hosszútávú célkitűzése, hogy a globális átlaghőmérséklet emelkedését az iparosodást megelőző szinthez képest 2 °C alatt tartsák, illetve törekednek rá, hogy az emelkedés ne haladja meg az 1,5 °C-ot. Annak ellenére, hogy a friss elemzések szerint a globális hőmérsékletemelkedés 1,5 °C-os küszöb alatt tartásának valószínűsége csekély⁴, a kezdeményezés mindenképpen előremutató a jövőre nézve.

A Párizsi megállapodás szerint az EU 2015-ben kötelezettséget vállalt rá, hogy az 1990-es szinthez képest 2030-ig legalább 40%-kal csökkentse az üvegházhatású gázok kibocsátását. Ezt azonban az Európai Zöld Megállapodás „Irány az 55%” célkitűzése keretében 2021-ben 55%-

² <https://www.eea.europa.eu/hu/jelzesek/jelzesek-2020/articles/a-zajszennyezés-továbbra-is-elterjedt>

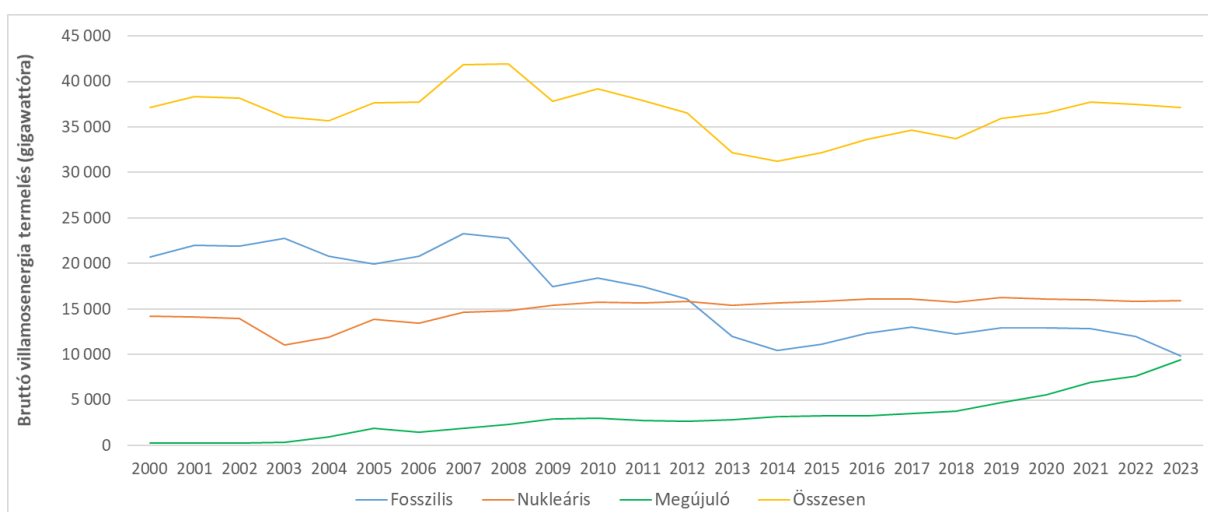
³ <https://www.eea.europa.eu/hu/jelzesek/jelzesek-2020/articles/föld-es-talajszennyezés-2014-elterjedt>

⁴ <https://klimapolitikaiintezet.hu/elemezés/parizsi-megállapodás-globalis-felmelegedés-merteke>

ra módosította és 2050-re a teljes klímasemlegességet tűzte ki célul, ami szerint csak annyi üvegházhatású gáz kerül kibocsátásra, amit a természet el tud nyelni.^{5,6}

Az energiaszektorból származó kibocsátások csökkentése kiemelt cél, mivel az energia előállítása az üvegházhatású gázok több mint háromnegyedéért felelős (EEA, 2019). Ennek mérésékléséhez kulcsfontosságú a tisztább energiaforrások fejlesztése és a megújuló energiával termelt villamosenergia arányának növelése az uniós tagállamok energiamixében.

A 3. ábra Magyarország villamosenergia-termelésének erőforrások közötti megoszlását szemlélteti. A grafikonon látható, hogy a fosszilis energiahordozók részaránya a rekordmagas 2007-es 23 254 GWh szintről, 2023-ra lecsökkent 9826 GWh-ra, miközben a megújuló energia mértéke elérte ugyanezt a szintet, és így 25%-ban hozzájárult a teljes villamosenergia-termeléshez. Ebben a legnagyobb szerepe a napenergiának volt.



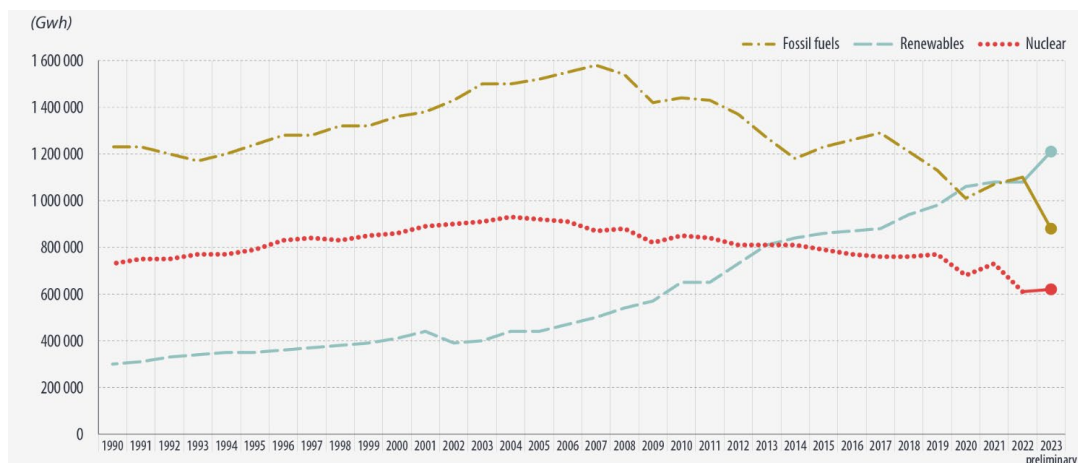
3. ábra: Magyarország villamosenergia termelésének megoszlása az erőforrások között

(Forrás: KSH adatai alapján – saját szerkesztés)

A 4. ábrán láthatóan az EU-szintű számok is azt mutatják, hogy a megújuló energia alkalmazásának térnyerése emelkedő ütemű, ami a magyar viszonylathoz képest jóval magasabb, 44,7 százalékos részarányt tett ki a 2023-as évben, így ezen a módon történt a legtöbb villamosenergia-előállítás.

⁵ <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/climate-change/paris-agreement/>

⁶ <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/green-deal/>



4. ábra: Az EU villamosenergia-termelésének megoszlása az erőforrások között
(Forrás: Eurostat)

A megújuló energiára alkalmazásának növelésén túl, jelentős mértékkel bír az energiafogyasztás csökkentése is. Az Európai Parlament 2023-ban jóváhagyott szabályozása értelmében a tagállamoknak biztosítaniuk kell az energiafogyasztás legalább 11,7%-os uniós szintű csökkentését.⁷

A közlekedésből eredő károsanyag-kibocsátás visszaszorítása érdekében már az 1970-es években az Európai Közösség (EK) bevezetett kibocsátási normákat, melyek akkoriban a szén-monoxid és szénhidrogén kibocsátási értékeit határozták meg, amit 1988-ban kiterjesztettek a dízelmotor-részecske (korom) kibocsátási értékére is.⁸ További szigorítások az EU euró-szabványaival érkeztek, amikor 1992-ben bevezették az Euro 1-et. Ekkor vált kötelezővé az autók katalizátorral való felszerelése és az elsődlegesen ólommentes üzemanyagra való beállítása. A szabványok az évek során szigorodtak, a jelenleg érvényben lévő Euro 6 már meghatározza a szén-monoxid (CO), szénhidrogének (HC), szilárd halmazállapotú apró részecskék (PM), valamint a nitrogén-oxidok (NOx) kipufogógázban elfogadható maximális mennyiségét benzín- és dízelüzemű autókra egyaránt. A következő módosítás 2025-ben várható az Euro 7 tervezett bevezetésével, mely módosításai tovább szigorítják majd az értékeket a forgalomba helyezhető új autók számára.⁹

A belsőégésű motorok emissziójának csökkentése mellett az alternatív hajtások támogatása is fontos cél, mivel ezek jelentősen csökkenthetik a közúti közlekedés kibocsátását. Az EU tagállamaiban különféle pénzügyi támogatásokat alkalmaznak, mint vásárlási kedvezmények, adókedvezmények, ingyenes parkolás és úthasználati díjmentesség.

További célkitűzés a stabil villamosenergia-hálózat hiányából fakadó töltőinfrastruktúra szűk keresztmetszetének fejlesztése, amelynek javítását tartalmazza a 2023-ban az Európai Unió Tanácsa által elfogadott alternatív üzemanyagok infrastruktúrájáról szóló rendelet (AFIR), amely intézkedései között Európa-szerte több elektromos, illetve alternatív üzemanyagot értékesítő töltőállomás fog létesülni.¹⁰

⁷ https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/ex-pert/2018/3/story/20180305STO99003/20180305STO99003_hu.pdf

⁸ <https://dunaauto.hu/szerviz/mit-kell-tudni-a-gepkocsik-euro-kornyezetvedelmi-besorolasarol>

⁹ <https://autoride.hu/europai-kibocsatasi-szabvanyok-mi-a-celjuk#kibocsatasi-szabvany-euro-7>

¹⁰ <https://www.consilium.europa.eu/hu/press/press-releases/2023/07/25/alternative-fuels-infrastructure-council-adopts-new-law-for-more-recharging-and-refuelling-stations-across-europe/>

A következő lépés a közlekedés fenntarthatóbbá tétele érdekében a benzines és dízel autók értékesítésének tilalma, ami 2035-től lesz érvényben az Unióban. A rendelet szerint a 2035-től eladott személygépkocsik és kisteherautóknak menteseknek kell lenniük szén-dioxid-kibocsátástól.¹¹

1.2.2. Alternatív üzemanyagok alkalmazása

Alternatív hajtások tekintetében több mód is rendelkezésre áll napjainkban, melyek közül valamelyek képesek teljes mértékben károsanyag kibocsátás semlegesen üzemelni.

1.2.3. Hidrogén-üzemanyagcellás autók

Napjainkban a hidrogén-üzemanyagcellás autók alkalmazása mondható a legkevésbé elterjedtnek, annak ellenére, hogy fenntarthatósági szempontból rendkívül jó alternatívaként szolgálhatnak. A hidrogénmotoros járművek elektromos motorral működnek, esetükben nem külső áramforrásról kell akkumulátoraikat feltölteni, hanem saját erőforrással – üzemanyagcellával – rendelkeznek, ami előállítja a működésükhöz szükséges elektromos áramot. Az alkalmazott akkumulátorok mérete és súlya jelentősen kisebb, mint egy teljesen elektromos autóé, ami azért lehetséges, mert a hidrogénmotor üzemanyagcellájában termelt villamosenergiának csak egy része kerül tárolásra, arra az esetre, amikor a motornak szükséges az energiatöbblet, a többi villamosenergia közvetlenül a villanymotorba áramlik. Hasonlóan más elektromos autókhoz, ezek a járművek is képesek a fékezési energiát elektromos energiává alakítani és az akkumulátorban tárolni. Működése során tehát képes tisztán elektromosan, 0 károsanyag-kibocsátással üzemelni, hiszen használat során csupán hő és víz keletkezik, amely vízgőz formájában távozik. Ez az emissziómentes üzemeltetés abban az esetben lehetséges, ha a hidrogén előállításához szükséges villamos áram termeléséhez nem fosszilis, hanem megújuló energia kerül alkalmazásra.¹²

1.2.4. Hibrid autók

A robbanómotoros és elektromos autók ötvözetének tekinthetőek a hibrid autók, amelyek rendelkeznek villanymotorral és belsőégésű motorral egyaránt. A villanymotornak és az akkumulátornak köszönhetően lehetőség van visszanyerni a fékezési energiát és csökkenteni az üzemanyag-fogyasztást. Ezentúl típustól függő mértékben lehetőség van a tisztán elektromos használatra akár hosszabb távokon is, de a városi forgalomban és a hosszabb utakon is előnyös ez a fajta hajtásmód. A hibridek kategóriái a lágy hibrid (mild hibrid), full hibrid, plug-in hibrid.¹³

1.2.5. Tisztán elektromos autók

A tisztán elektromos autók meghajtása mellőzi a fosszilis üzemanyagok alkalmazását, kizárólag elektromos energiával történik. Az ehhez szükséges akkumulátor külső forrásból tölthető, valamint a fékezési energiát a villanymotor generátorként képes visszanyerni, ezáltal jelentősen

¹¹ <https://www.europarl.europa.eu/topics/hu/article/20221019STO44572/az-eu-2035-tol-tiltja-az-uj-benzines-es-dizelautok-ertesiteset>

¹² <https://www.bmw.hu/hu/topics/fascination-bmw/how-hydrogen-fuel-cell-cars-work.html>

¹³ <https://schiller.hu/blog/hibrid-autok-fajtai/>

csökken a jármű energiaigénye, ami gazdaságosabb üzemeltetést tesz lehetővé.¹⁴ További előnye, hogy nincs helyi légszennyezés, így főként forgalmas városokban jelentősen csökkenthető általuk a káros kibocsátás, valamint a belsőégésű motoroknál előforduló rezonancia esetükben nem jellemző, így a zajszennyezés csökkentése szempontjából is előnyös az alkalmazásuk. Az Európai Környezetvédelmi Ügynökség (EEA) 2018-as vizsgálata szerint az elektromos járművek a környezeti zajra a városi területeken gyakorolhatnak jelentős hatást, ahol alacsony a sebesség és gyakoribb az araszoló forgalom. Ez annak tudható be, hogy a mérések szerint körülbelül 25-30 km/h sebességig érezhető az elektromos hajtáslánc csendesebb üzemének előnye, ennél gyorsabban a gumiabroncs és az útfelület közötti kölcsönhatás által keltett zaj egyre jelentősebbé válik, és az dominál a zajkibocsátás vonatkozásában.¹⁵

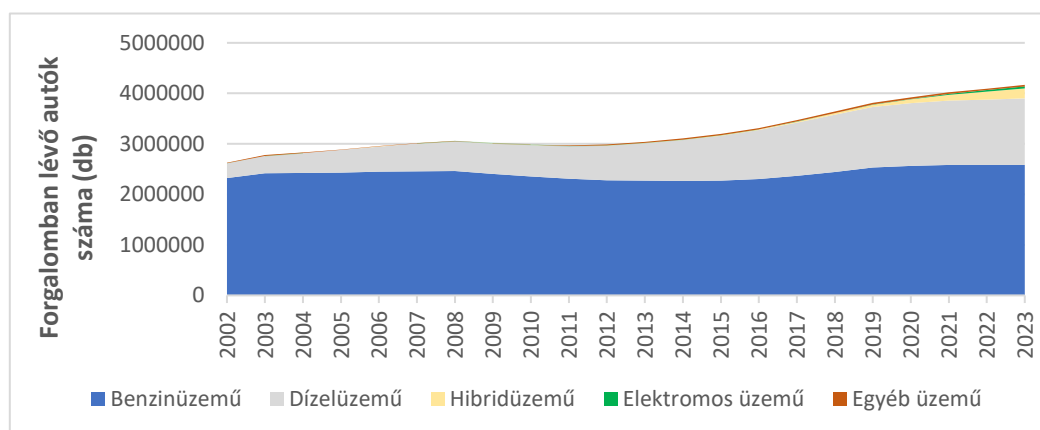
1.3. Autóipari fogyasztói szokások

A károsanyag-kibocsátás csökkentésére vonatkozó szabályozások hatására az autógyártók kénytelenek változtatni működésükön, és a robbanómotoros fejlesztések helyett nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a megújuló energiát hasznosító járművekre.

1.3.1. A Magyar autóipari fogyasztói szokások

A KSH adatai szerint a magyarországi személygépkocsi-állomány folyamatos bővülését figyelhetjük meg a 2002 és 2023 közti időszakban, ahol csak a 2008-ban kirobban gazdasági világválságot követő években történt minimális visszaesés, de azóta töretlenül emelkedik a forgalomban lévő személyautók száma.

Az üzemanyag-felhasználás szerinti megoszlást az 5. ábra szemlélteti, amelyen jól látszik, hogy hazánkban a benzinüzemű személygépkocsik dominálnak, melyeknek száma 2023-ban a teljes állomány majdnem 62%-át tette ki. Ez az arány 2002-ben még 88% volt. Ebben a változásban jelentős hatása a dízelekre mutató megnövekedett keresletnek volt, ami a 2002-es 11,17%-ról 2023-ra 31,55%-ot tett ki. Bár elmondható, hogy jelenleg is a benzin és dízel üzemanyaggal működő autók a legjellemzőbbek az utakon, azonban folyamatos emelkedés figyelhető meg az alternatív hajtást alkalmazó gépkocsik számában is, kifejezetten az elmúlt 10 év távlatában.



5. ábra: Magyarország személygépkocsi-állománya üzemanyag-felhasználás szerint

¹⁴ <https://villanyautosok.hu/elektromos-auto/>

¹⁵ European Environment Agency (2020): Environmental noise in Europe

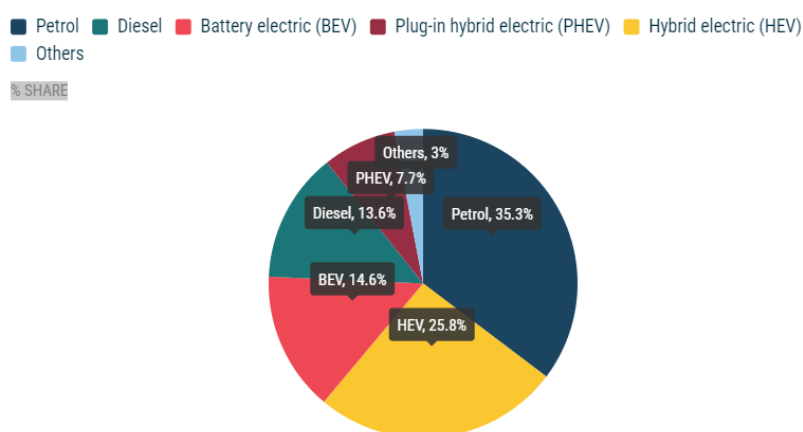
(Forrás: Saját szerkesztés KSH (2002-2023) adatok alapján)

2018-ban az elektromos és hibrid autók aránya 1% alatt volt, de 2023-ra megközelítette 6%-ot. A növekedést főként a hibrid járművek elterjedése okozta, amelyek aránya 0,17%-ról 4,76%-ra emelkedett egy évtized alatt. Az elektromos autók száma ugyan több mint 40 ezerrel nőtt, de részarányuk továbbra is csak 1% körül alakul.

Annak ellenére, hogy az elektromos autók részaránya ilyen alacsony szinten mozog, az új elektromos üzemű autók eladásában évről évre jelentős növekedés mutatkozik. A Datahouse 2023-as évre vonatkozó adatai szerint a 107.720 forgalomba helyezett új személygépjárműből 5,4% tisztán elektromos és 5,1% plug-in hibrid került forgalomba. A tisztán elektromos autók esetében ez 20,3%-os, a plug-in hibrideknél 13,7%-os bővülést jelentett a megelőző évhez képest.

1.3.2. Az európai autópiaci fogyasztói szokások

Európai szinten a magyarországi aránynál jelentősen magasabb piaci részesedés jut az elektromos autók értékesítésére a 2023-as adatok tekintetében. Ahogy a 6. ábrán látható, az elektromos autók a harmadik helyre kerültek, ezzel megelőzve a dízeleket, amelyeknek népszerűségében folyamatos csökkenés figyelhető meg. A dízelautók értékesítése a 2022-es 16,4 százalékos piaci részesedésről 13,6 százalékra esett vissza a 2023-as évre.

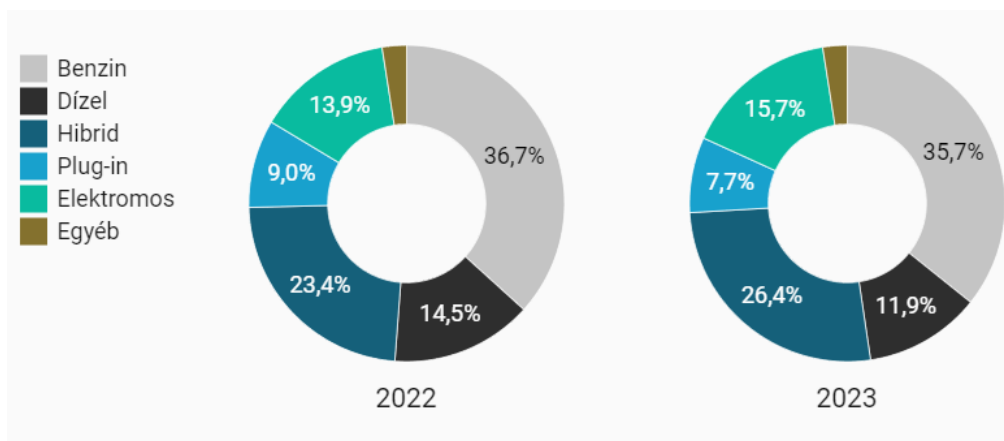


6. ábra: Új autó forgalomba helyezése az EU-ban 2023-ban

(Forrás: ACEA)

Az elmúlt két év változásait jól szemlélteti a 7. ábra, melyen megfigyelhetjük azt a változást, ami lezajlott a hajtáslánc szerinti megoszlásban az eladási adatok tekintetében. A 10. ábrához képest látható eltérések oka, hogy itt az EU-n kívül az Egyesült Királyság és az Európai Szabadkereskedelmi Társulás (EFTA) országai is bekerültek a statisztikába, ezáltal többek között Norvégia is, ahol 2023-ban rekord magas szintű elektromosautó-értékesítés történt. Az újonnan üzembehelyezett személygépkocsik közel 80 százalékban elektromos üzeműek voltak, ezzel az ország 2021-es rekordja dőlt meg, ami akkor 64,5 százalék volt (vezess.hu¹⁶).

¹⁶ <https://www.vezess.hu/hirek/2023/01/02/elkepeszto-mennyi-elektromos-auto-fogy-norvegiaban-uj-vilagrekord/>



7. ábra: Új autó forgalomba helyezése Európában (EU, EFTA, Egyesült Királyság)
(Forrás: villanyautosok.hu, ACEA adatok alapján)

2. Anyag és módszer

2.1. Kutatási téma meghatározása

Jelen kutatás célja, hogy megvizsgáljam a fogyasztók autóvásárláshoz kapcsolódó szokásait, illetve attitűdjüket a napjainkban egyre nagyobb figyelmet kapó elektromos autókhoz. A kutatás eredményeképp választ kaphatunk arra, hogy milyen motivációk hatnak a vásárlókra, melyek azok a szempontok, amelyek befolyásolják döntésüket egy autó megvásárlása során, illetve milyen összefüggések figyelhetők meg a személyes jellemzőik, közlekedési szokásaik, vásárlási preferenciájuk és a döntésük meghozatala során.

2.2. A kutatás módszere

A kutatás során kvantitatív módszerrel vizsgáltam a kutatási kérdéseket online megkérdezéssel formában. A megkérdezés lebonyolításához Google Űrlapot alkalmaztam, amit kitöltésre továbbítottam a megkérdezetteknek, ami általuk szintén továbbításra került interneten történő megosztások révén. Kérdőívem elkészítéséhez alkalmaztam egyválaszos, többválaszos és skálakérdéseket, valamint nyitott kérdéseket is. A kutatás nem reprezentatív, módszertanát a 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: A kutatás módszertana

Kutatás ismertetése	Online megkérdezéssel kutatás (Google forms)
Válaszadók	Hólabda módszerrel történt mintavétel
Mintanagyság	Kitöltések száma 104 db
Adatfelvétel időpontja	2024. szeptember
Elemzés módszere	Excel

A válaszok kiértékeléséhez Microsoft Excel programot használtam, mely lehetővé tette a kitöltésekből származó információk vizsgálatát és a köztük lévő összefüggések értelmezését, illetve ezt a programot használva hoztam létre a szemléltetést elősegítő diagramokat is.

2.3. Kutatási kérdések és célok meghatározása

Kutatásom alapjául három kutatási kérdést fogalmaztam meg, amelyek összefüggésbe hozzák a kitöltők jellemzőit az elektromos autókhoz tartozó attitűdjeikkel. Ezeket három szempont szerint fogalmaztam meg, mely szempontok alapján véleményem szerint a legszorosabb összefüggéseket lehet feltárni annak vonatkozásában, hogy a válaszadók milyen attitűddel rendelkeznek az elektromos autó használatával kapcsolatban. Ez a három szempont az ár, termékismeret és a használati szokások.

Első kérdésem az ár vásárlási hajlandóságra való hatását vizsgálja, mely így szól: autóvásárlás során a fogyasztók döntésére a vételár gyakorolja-e az egyik legjelentősebb hatást? Abban az esetben, ha alacsonyabb áron juthatnának hozzá egy elektromos autóhoz, szívesebben választanák ezeket a járműveket?

Véleményem szerint a termékismeret nagyban befolyásolja azt, hogy hogyan ítélik meg az emberek az elektromos autókat, mennyire nyitottak arra, hogy ezek a típusú járművek elterjedjenek az utakon. A második kutatási kérdésem a következő: azok a fogyasztók, akik alaposabb ismeretekkel rendelkeznek az elektromos autókról és az azzal való közlekedésről, azoknak pozitívabb a megítélése ezekről a járművekről és szívesebben vásárolnák meg őket?

Harmadik kérdésem arra alapoztam, hogy a használati szokásokból adódó eltérések nagyban meghatározzák, hogy az elektromos autók kinek képesek megfelelő alternatívát jelenteni a hagyományos robbanómotoros autókkal szemben, nem mindegy ugyanis, hogy mekkora távokat tesznek meg, hol használják járművüket, illetve milyen környezeti hatásoknak vannak kitéve a gépkocsikasználók. Kutatási kérdésem a következő: azok, akik városban laknak és jellemzően rövidebb utakat tesznek meg, illetve kivannak téve a zaj és légszennyezésnek, azok jobban preferálják ezeknek a járműveknek az elterjedését?

3. Eredmények

3.1. Megkérdezésben résztvevők jellemzése

Kutatásom során 104 főt kérdeztem meg. Nemek szerinti megoszlásban 68 női és 36 férfi kitöltőtől érkezett válasz.

Kutatási kérdéseim megválaszolásához háttérváltozóként a lakóhelyet alkalmaztam, ami a kitöltők autózási szokásai és fogyasztói igények szempontjából meghatározó szerepet tölt be. A válaszadók lakóhely szerinti megoszlását a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása

Lakóhely		
Falu	24	23,08%
Kisváros (50 000 lakosig)	23	22,12%
Közepes nagyságú város (50 000 – 100 000 lakos)	32	30,77%
Nagyváros (100 000 lakostól)	25	24,04%

3.2. Kutatási eredmények

3.2.1. Autóhasználati szokások

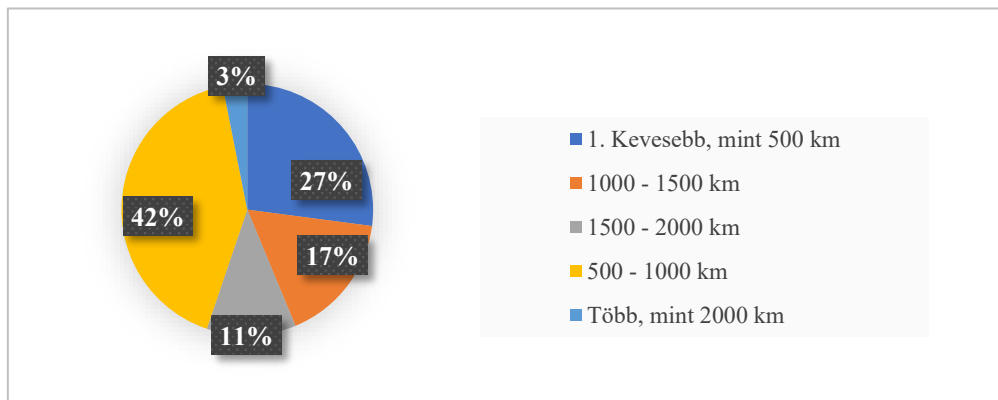
A 104 kitöltő között 87-en voltak olyanok, akik rendelkeznek autóval, így vizsgálatomhoz megfelelő nagyságú minta áll rendelkezésre.

Kérdőívemmel vizsgáltam, hogy milyen üzemű autóval rendelkeznek az autótulajdonos kitöltők. Mivel több válasz is megadható volt azok számára, akik többféle üzemanyagú autóval rendelkeznek, az autótulajdonosok száma (87 fő) és az autók száma (97 db) eltér. Az autók megoszlása a következőképpen alakult: *benzin* – 76,29%, *dízel* – 19,59%, *elektromos* – 3,09%, *hibrid/plug-in hibrid* – 1,03%. Az adatok alapján a benzin dominál, követi a dízel, majd az elektromos és a hibridek. A megoszlás a 2023-as KSH-adatokhoz hasonlóan alakult, kis mértékű emelkedés figyelhető meg a benzines és elektromos autók részarányában.

Az autóhasználat gyakorisága alapján a válaszadók közül 99 fő használ rendszeresen autót. Közülük 52-en naponta, 35-en hetente többször, 9-en havonta többször, 1 fő havonta, és mindössze 2-en ritkábban közlekednek autóval, mint havonta.

A megkérdezettek 44,2 százaléka a városi közlekedésben vesz részt jellemzően a legtöbbet, az elsősorban városon kívül és autópályán közlekedők megoszlása 27,4 és 28,4 százalékos arányban oszlik meg.

Kérdőívemmel felmértem továbbá az egy hónapban megtett út mértékét, ami alapján becsülhetővé válik az autóhasználat gyakoriságának figyelembevételével az a távolság, amit alkalmanként megtesznek a közlekedők autóikkal. A kérdésre kapott válaszok megoszlása a 8. ábrán figyelhető meg.



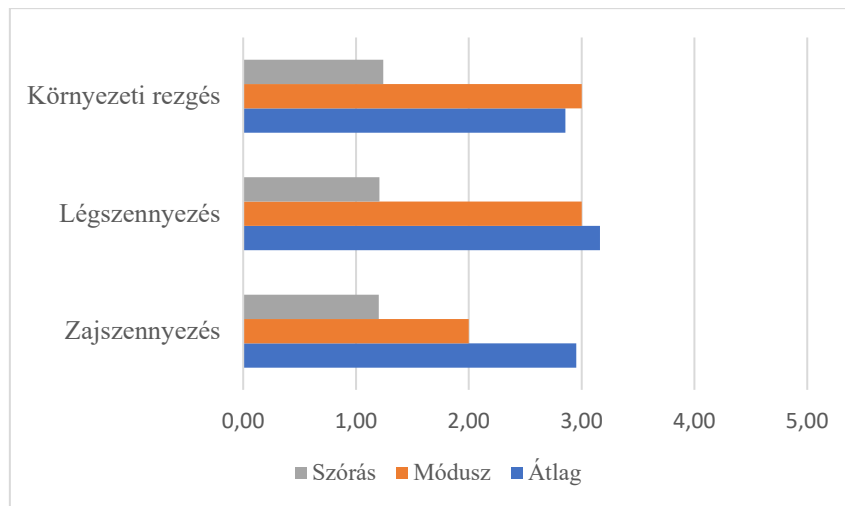
8. ábra: A válaszadók által egy hónapban megtett út mértéke, N = 96

A kitöltők 91,3%-a használt autó vásárlását tervezi, míg csupán 8,7% választana újat.

3.2.2. Környezeti hatásra és környezettudatosságra vonatkozó kérdések

A megkérdezettek 68,3%-a igyekszik figyelni a környezetére, 23,1% minimális figyelmet fordít erre, 6,7% teljes mértékben odafigyel, míg 1,9% egyáltalán nem tartja fontosnak.

Fontos szempont volt annak vizsgálata, hogy a válaszadók milyen mértékben elszennvedői a közlekedésből eredő zajártalmaknak, légszennyezésnek és környezeti rezgéseknek. Az ezekre adott válaszok befolyásolhatják az elektromos autók támogatottságát (9. ábra).



9. ábra: A válaszadókra ható környezeti hatások mértéke, N = 104

A válaszadók jellemzően semlegesnek ítélik meg környezetükben ezeket a hatásokat. Egyedül a légszennyezettség az, aminek való kitettségüket többen értékeli az átlagosnál magasabbnak. Ezt indokolhatja a városokban élők 54,8 százalékos aránya, azonban meglepő módon a környezeti rezgés és zajszennyezés szempontjából ennek ellenére is átlag alatti eredmény született.

A kitöltők véleménye megoszlik abban, hogy az elektromos autók környezetkímélőbbek-e a belső égésű motorosaknál. A 104 válaszból 49 igen és 55 nem érkezett, ez arra utal, hogy sokan nyitottak az alternatív hajtás elterjedésére. Akik környezetkímélőbbnek tartják, a tisztább üzemeletetésre, kevesebb szennyezőanyag-kibocsátásra és a kisebb zajszennyezésre hivatkoznak. A szennyezőbbnek ítélik jellemzően akkumulátorgyártással, hulladékok keletkezésével, valamint az áramtermelés környezetterhelésével indokolják válaszukat.

3.2.3. Vásárlási döntést befolyásoló tényezők vizsgálata

A következő két kérdésre érkezett válaszok közti kapcsolatot keresztábrán vizsgáltam. A kérdésekkel azt mértem fel, hogy a kitöltők közül mennyien közlekedtek elektromos autóval, illetve megvásárolnák-e őket a hagyományosokkal megegyező áron. Feltételezésem szerint azok részéről nagyobb vásárlási szándék mutatkozik, akik már közlekedtek ilyen típusú gépkocsival.

3. táblázat: Elektromos autó vásárlási hajlandósága, N = 104

	Közlekedett már elektromos autóval	Nem közlekedett még elektromos autóval	Összesen
Vásárolna elektromos autót	21 fő (20,2%)	21 fő (20,2%)	42 fő (40,4%)
Nem vásárolna elektromos autót	24 fő (23,1%)	38 fő (36,5%)	62 fő (59,6%)
Összesen	45 fő (43,3%)	59 fő (56,7%)	104 fő (100%)

A táblázatból látható, hogy azok között, akik vásárolnának elektromos autót, azonos arányban vannak, akik közlekedtek vagy nem közlekedtek eddig ilyen járművel. Azok között, akik

még nem közlekedtek elektromos gépkocsival, nagyobb arányban vannak, akik nem vásárolnának ilyen járművet. Azonban a Khi-négyzet-próbát lefuttatva a kapott $p = 0,254$ érték alapján megállapítható, hogy a rendelkezésre álló adatok szerint nincs összefüggés a két változó között. A legtöbben a gazdaságosabb üzemeltetés miatt választanák a hajtásmódot, amit a villanymotorok hatékonysága és az otthoni töltés alacsonyabb költsége támaszt alá. A nemleges válaszok fő okai a technológiába vetett bizalmatlanság, a korlátozott hatótáv és a hosszú töltési idő.

Likert-skálán vizsgáltam, hogy a különböző szempontok milyen mértékben befolyásolják az autóvásárlást, melyeket a válaszadók 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték. Elemzésük szórás, módusz, medián és átlag alapján történt, amit az 4. táblázat mutat be.

4. táblázat: Fogyasztói döntést befolyásoló tényezők autóvásárlás során, N = 104

	Átlag	Módusz	Medián	Szórás
Ár	4,35	5,00	5,00	1,05
Fogyasztás	4,10	5,00	4,00	1,07
Kényelem	4,07	4,00	4,00	0,86
Szervizelési költségek	3,95	5,00	4,00	1,06
Alkatrészárak	3,83	5,00	4,00	1,12
Vezetési élmény	3,81	5,00	4,00	1,10
Külső megjelenés	3,78	3,00	4,00	1,01
Hatótávolság	3,66	3,00	4,00	1,17
Autó kora	3,62	4,00	4,00	1,15
Belső megjelenés	3,58	4,00	4,00	1,06
Teljesítmény	3,46	3,00	3,00	1,13
Környezeti hatás	3,13	3,00	3,00	0,95

Az ár fontossága jelentősnek bizonyult, amely átlagosan 4,35-ös értéket ért el. A válaszok jellemzően 5-ös értékűek, a módusz és szórás is egyaránt 5, illetve mindössze 1,05 a számok szórása. A három legfontosabb paraméter közé tartozik a fogyasztás és a kényelem is, mindkettő 4 feletti átlaggal. Bár az alacsony hatótáv az elektromos autók egyik fő ellenérve, a kitöltők a 12 szempont közül csak a nyolcadik legfontosabbnak ítélték, így autóvásárláskor nem befolyásolja jelentősen a döntést.

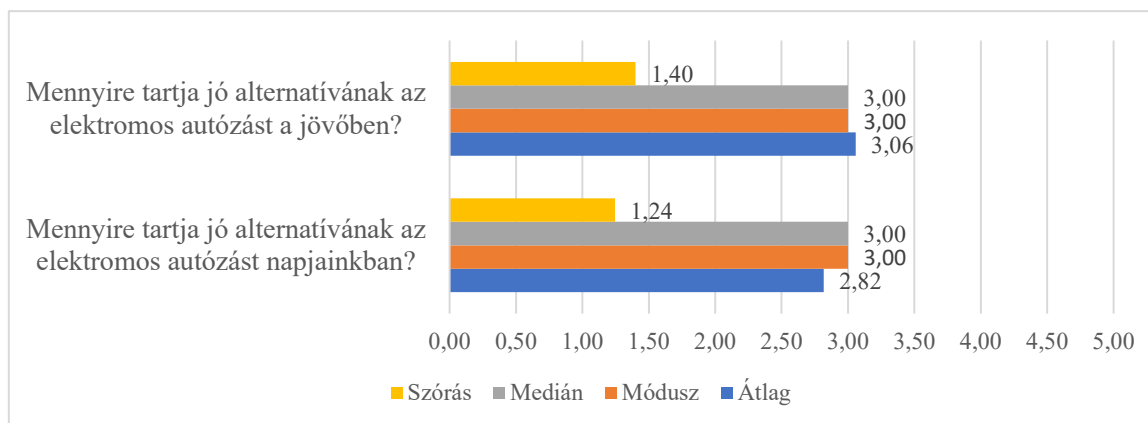
Az elektromos autók magasabb ára kapcsán vizsgáltam, hogy a fogyasztók hajlandók-e többet fizetni értük. A korábbi, elektromos autók vételi szándékát felmérő kérdésnél 42 igennel válaszoló közül 71,4% hajlandó lenne felárat fizetni, míg 28,6% nem adna többet, mint egy hagyományos autóért.

A vizsgálat részeként a válaszadók véleményét gyűjtöttem arról, hogyan lehetne ösztönözni az elektromos autók vásárlását. A legfontosabb tényező az ár: a kitöltők 49%-a az állami támogatásokat és adókedvezményeket emelte ki, míg 24% a töltőinfrastruktúra fejlesztését tartotta a legfontosabbnak.

3.2.4. Elektromos autózás fogyasztói megítélésének vizsgálata

A válaszadók tájékozottsága az elektromos autókkal kapcsolatban jellemzően semleges (38fő, 46%), 34,62 százalék egyáltalán nem, vagy minimálisan tájékozott és 26,92 százalékuk tartja magát tájékozottnak a témával kapcsolatban.

Arra vonatkozóan, hogy jelenleg és a jövőben mennyire tartják jó alternatívának a kitöltők az elektromos autózást, a következő ábra ad választ.



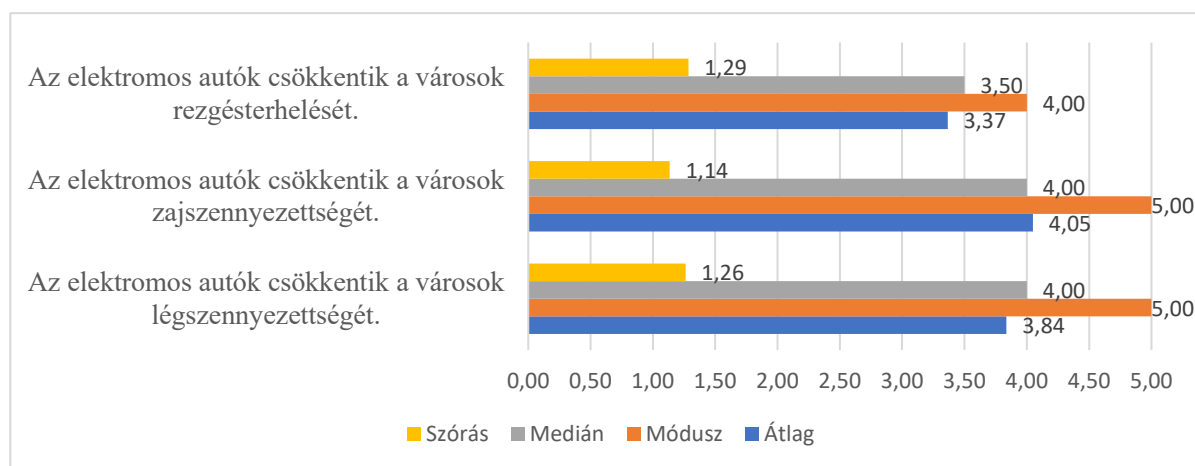
10. ábra: Elektromos autózás megítélése a válaszadók körében, N = 104

Az adatokból kiderül, hogy bár a jövőt illetően valamelyest jobb értékek születtek, abszolút nem nevezhető pozitívnak a fogyasztók várakozása a technológiát illetően.

A megítélés további vizsgálatára összpontosítanak a következő kérdések is, amelyek környezetterhelés szempontjából vizsgálják a kitöltők álláspontját. Azzal az állítással, hogy „*az elektromos autók kevésbé szennyezőek, mint a hagyományosak*”, nem jellemzi a válaszadókat egyetértés. A legtöbben, 23 százalékban az 1-es „*egyáltalán nem*” értéket jelölték meg, azonban közel azonos eredményt hozott a többi válasz is: 2 – 19%, 3 – 18%, 4 – 18%, 5 – 21%. Tehát nem tapasztaltam jelentős kiugró értéket a vizsgált kérdés tekintetében.

Hasonló eredményt hozott az „*elektromos autók teljes használati idejük alatt gazdaságosabban üzemeltethetőek, mint a hagyományos autók*” állítás is, ahol a következőképpen alakultak a válaszok: 1 – 21%, 2 – 19%, 3 – 24%, 4 – 19%, 5 – 17%.

A válaszadók az elektromos autók alkalmazását pozitívan értékelik a környezetterhelés szempontjából, amit a következő ábrán látható medián, módusz és átlag is tükröz. A legjobb értékelést a zajszennyezés csökkentése kapta, ahol az 5-ös skála érték volt a legjellemzőbb válasz. Hasonlóan kedvező a megítélésük a légszennyezettség csökkentésében, és a válaszadók fele egyetértett abban, hogy az elektromos autók csökkentik a városi rezgésterhelést.



11. ábra: Elektromos autózás környezeti hatásának megítélése a kitöltők körében, N = 104

Az utolsó két kérdés az elektromos autók előnyeit és hátrányait vizsgálta. A legnagyobb pozitívum a csendesebb működés és a kisebb zajszennyezés volt, amit 49% jelölt meg. 40% a környezetbarát használatot, míg 29,8% azt választotta, hogy helyben nem növelik a károsanyag-kibocsátást. A legnagyobb negatívumnak a hatótávot tartották, amelyet 65,4% jelölt meg, ezt követte az ár 54,8%-kal, valamint az akkumulátorok élettartama, amelyet 43,3% választott.

3.3. Kutatási kérdések eredményei

Első kutatási kérdésem a vételár és a vásárlási hajlandóság közötti kapcsolatot vizsgálja, arra összpontosítva, hogy az autóvásárlás során a vételár gyakorolja-e a legnagyobb hatást, és hogy a fogyasztók alacsonyabb ár esetén szívesebben választanák-e az elektromos autókat. A válaszadók 66,35 százaléka a „nagyon fontos” választ jelölte meg, míg 11,54% a „fontos” lehetőséget választotta, így összesen 77,88%-uk számára az ár kiemelt szerepet játszik autóvásárlás során. Ezen adatok alapján egyértelmű, hogy az ár a legmeghatározóbb tényező a vásárlási döntésben.

Mivel az elektromos autók magasabb árszinten érhetőek el, mint benzines vagy dízel társaik, ezért a kérdés második részének vizsgálatát arra alapoztam, hogy a kitöltők vásárolnának-e elektromos autót a hagyományosokéval megegyező áron. A válaszadók 59,62 százaléka igennel felelt, míg 40,38 százalékuk azonos ár esetén sem vásárolna elektromos autót. Az eredmények alapján az alacsonyabb ár nem jelentene jelentős áttörést az elektromos autók vásárlási hajlandóságában, amit a technológiai bizalmatlanság, a töltőhálózat kiépítettségét érő kritikák és a gyártás környezeti hatásai magyarázhatnak.

Második kutatási kérdésemmel azt vizsgáltam, hogy azon válaszadók a körében, akik alaposabb ismeretekkel rendelkeznek az elektromos autókat illetően, azoknak jobb-e a megítélése ezekről a járművekről, illetve nagyobb vásárlási hajlandóságot mutatnak-e.

A válaszok alapján a kérdés első felére vonatkozóan az 5. táblázat adatai nem igazolják, hogy az alaposabb ismeretekhez jobb megítélés társulna. A vizsgálat alapját azon két kérdés válaszára alapoztam, amelyek a válaszadók elektromos autókkal való ismereteiket, valamint a hagyományos autókat kiváltó képességeiket vizsgálják. A két kérdésre érkező válaszok alapján elkészített keresztábra alapján végzett khi-négyzet-próba eredménye $p = 0,0026$, tehát van összefüggés a két változó között, azonban a táblázat adatai szerint nem jelenthető ki, hogy az

elektromos autókról nagyobb ismeretekkel rendelkezők körében jobb attitűd kialakulása lenne a jellemzőbb, mint a kevésbé tájékozott kitöltők körében.

5. táblázat: Kitöltői tájékozottság és megítélés az elektromos autókkal kapcsolatban, N = 104

Mennyire tájékozott az elektromos autókkal kapcsolatban	Mennyire tartja jó alternatívának az elektromos autókat					Összesen
	1 – Egyáltalán nem	2 – Nem igazán	3 – Semleges	4 – Inkább igen	5 – Teljes mértékben	
1 – Egyáltalán nem	2,88%	0,00%	0,96%	0,96%	0,96%	5,77%
2 – Nem tájékozott	2,88%	14,42%	4,81%	4,81%	1,92%	28,85%
3 – Semleges	6,73%	5,77%	16,35%	7,69%	1,92%	38,46%
4 – Tájékozott	2,88%	2,88%	2,88%	5,77%	1,92%	16,35%
5 – Teljes mértékben	4,81%	0,00%	1,92%	0,96%	2,88%	10,58%
Összesen	20,19%	23,08%	26,92%	20,19%	9,62%	100,00%

A kérdés második részének vizsgálatához szintén a kitöltők meglévő ismereteire alapoztam, amit ez esetben a vásárlási hajlandósággal összevontan vizsgáltam a 6. táblázatban látható módon.

6. táblázat: Kitöltők tájékozottsága és vásárlási hajlandósága, N = 104

Mennyire tájékozott az elektromos autókkal kapcsolatban	Vásárolna elektromos autót		Nem vásárolna elektromos autót		Összesen	Összes válaszadóhoz viszonyított arány
1 – Egyáltalán nem	2 fő	33%	4 fő	67%	6 fő	6%
2 – Nem tájékozott	11 fő	37%	19 fő	63%	30 fő	29%
3 – Semleges	19 fő	48%	21 fő	53%	40 fő	38%
4 – Tájékozott	5 fő	29%	12 fő	71%	17 fő	16%
5 – Teljes mértékben	5 fő	45%	6 fő	55%	11 fő	11%

A kitöltők száma melletti százalékos értékek a Likert-skálán azonos választ megjelölőkhöz viszonyított arányt jelzi. Az elektromos autókkal kapcsolatos tájékozottság és vásárlási hajlandóság alapján ebben az esetben sem mutatkozik összefüggés, valamint a khi-négyzet-próba során kapott p-érték = 0,716, ami azt jelzi, hogy az ismérvek között nincs összefüggés.

A használati szokások alapvetően meghatározzák, hogy kinek milyen használati mód mellett nyújthat megfelelő alternatívát egy elektromos autó használata a mindennapokban. Azok számára, akik jellemzően rövidebb távokat tesznek meg, alkalmasabb alternatívát nyújthatnak ezek a gépkocsik, mint a hosszabb távon közlekedőknek, illetve nagyobb nyitottságot feltételezek azok részéről, akik jobban kivannak téve a közúti közlekedésre visszavezethető ártalmaknak.

Harmadik kutatási kérdéssel azt vizsgáltam, hogy mi erről a válaszadók véleménye. Tehát azok, akik városban laknak és jellemzően rövidebb utakat tesznek meg, illetve kivannak téve a zaj- és légszennyezésnek, azok jobban preferálják-e az elektromos járműveknek az elterjedését? A következőkben erre vonatkozólag kerestem az összefüggéseket.

A kérdés első felének vizsgálatához a válaszadók lakóhelyét, valamint az autózási szokásait vettem alapul, és ezeknek az adatoknak fényében vizsgáltam a vásárlási hajlandóságot, valamint azt, hogy mennyire tartják jó alternatívának ezeket a járműveket a hagyományosakkal szemben.

Lakóhely szerinti vizsgálat során összehasonlítottam a különböző településeken élők elektromosautó-vásárlásra való hajlandóságát, amit a 7. táblázat szemléltet.

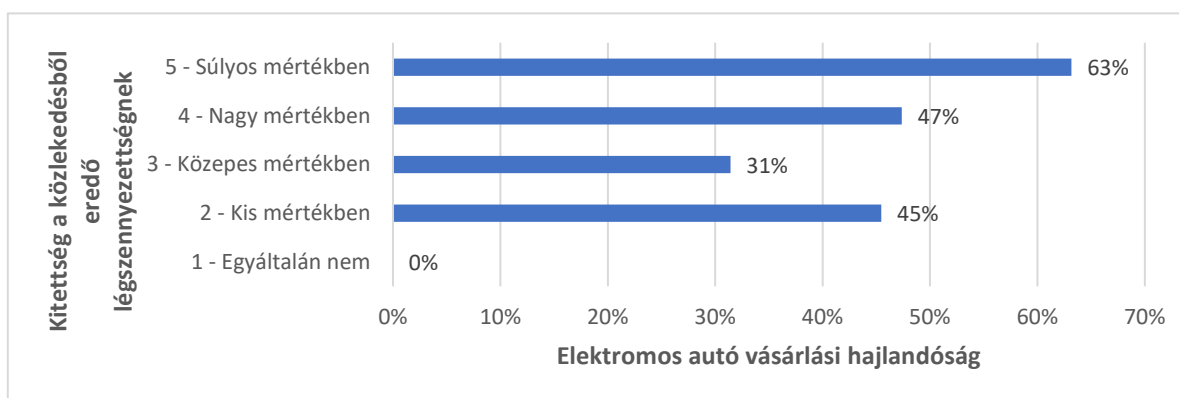
7. táblázat: Elektromos autó vásárlási hajlandóság lakóhely szerint, N = 104

	Falu	Kisváros (50 000 lakosig)	Közepes nagyságú város (50 000 - 100 000 lakos)	Nagyváros (100 000 lakostól)
Vásárolna elektromos autót	37,5%	30,4%	37,5%	56,0%
Nem vásárolna elektromos autót	62,5%	69,6%	62,5%	44,0%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A táblázat alapján a nagyvárosi lakosok kivételével a többség nem vásárolna elektromos autót, azonban a nagyvárosokban élők esetében többen vannak, akik vásárolnának ilyen járművet. A khi-négyzet-próba eredménye szerint azonban nincs összefüggés az ismérvek között.

A megtett táv esetében sem találtam összefüggést a vizsgált szempontok szerint. 39,8 százalékban vannak azok a válaszadók, akik valamilyen rendszerességgel közlekednek autóval és vásárolnának elektromos autót, ők átlagosan 54 kilométert utaznak naponta. A 60,2 százaléknál több, akik nem választanák ezeket a gépkocsikat, kevesebbet, átlagosan napi 44 kilométert közlekednek, így biztosan kijelenthető, hogy a napi közlekedés mértéke nem mutatkozik befolyásoló szempontként a közlekedők vélekedésében.

Vizsgáltam továbbá a levegőszennyezésnek és zajszennyezésnek való kitettség szempontjából is a vásárlási hajlandóságot, a kérdésekre érkezett válaszokat a következő ábrák (12. és 13. ábra) szemléltetik.

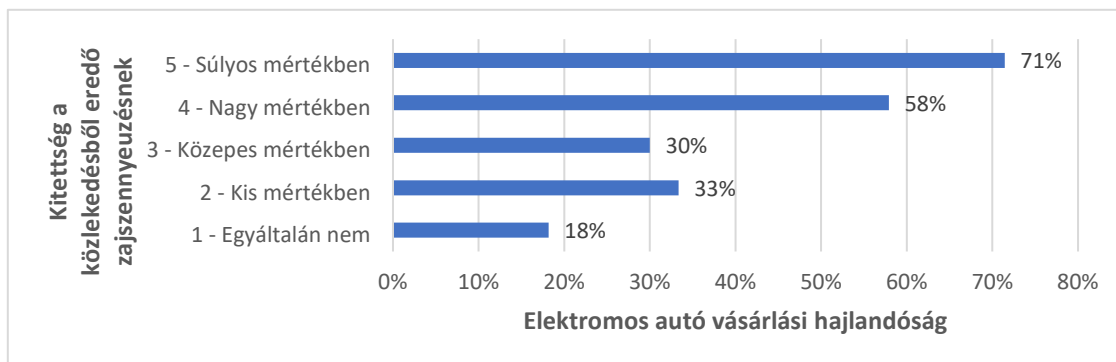


12. ábra: Elektromos autó vásárlási hajlandóság a légszennyezésnek való kitettség viszonyában, N = 104

Az ábráról leolvasható, hogy azok a válaszadók választanák leginkább közlekedési eszköznek az elektromos autókat, tehát nagyobb mértékben fogadják el ezeket a járműveket, akik leginkább kivannak téve a közlekedésből eredő légszennyezésnek.

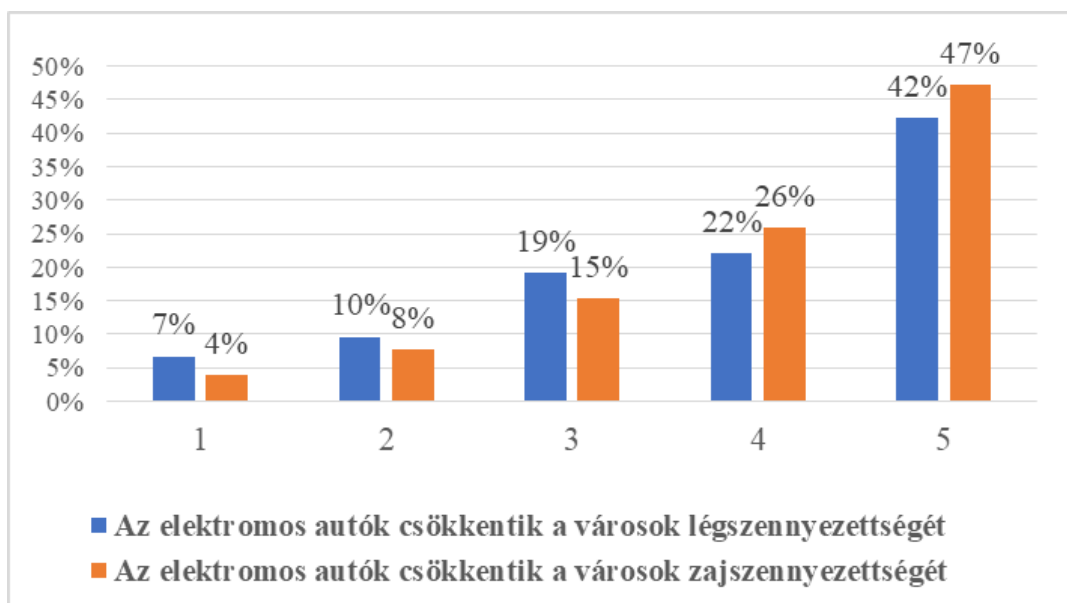
Zajszennyezés viszonyában is hasonló eredményt hozott a megkérdezés. Ahogy a 13. ábrán látszik, itt még jelentősebb vásárlási hajlandóságot mutatnak azok a fogyasztók, akik súlyos

mértékben kívannak téve lakóhelyükön a közlekedési zajártalmaknak, mint a légszennyezést elszennvedő kitöltők.



13. ábra: Elektromos autó vásárlási hajlandóság a zajszennyeztségnek való kitétség viszonyában, N = 104

A válaszok összhangban vannak a kérdésekkel, amelyek az elektromos autók lég- és zajszennyezést csökkentő hatását mérik. A diagram alapján a többség úgy véli, hogy ezek a járművek képesek mérsékelni a káros környezeti hatásokat.



14. ábra: A válaszadók megítélése az elektromos autók zaj- és légszennyeztség-csökkentő hatásáról, N = 104

4. Következtetések

Kutatásommal azt vizsgáltam, hogy a fogyasztók körében milyen népszerűségnek örvendenek az elektromos járművek, valamint kérdőíves megkérdezésem révén összefüggéseket kerestem a válaszadók személyes jellemzői, autóhasználati és vásárlási szokásai és az elektromos autókra irányuló attitűdök és fogyasztói döntéseket, vásárlási hajlandóságot mutató tényezők között.

Kutatásomat három kutatási kérdés vizsgálatára támaszkodva végeztem, amelyek a következők:

1. Autóvásárlás során a fogyasztók döntésére a vételár gyakorolja-e az egyik legjelentősebb hatást? Abban az esetben, ha alacsonyabb áron juthatnának hozzá egy elektromos autóhoz, szívesebben választanák ezeket a járműveket?
2. Azok a fogyasztók, akik alaposabb ismeretekkel rendelkeznek az elektromos autókról és az azzal való közlekedésről, azoknak jobb a megítélése ezekről a járművekről és szívesebben vásárolnák meg őket?
3. Azok, akik városban laknak és jellemzően rövidebb utakat tesznek meg, illetve kivannak téve a zaj és légszennyezésnek, azok jobban preferálják ezeknek a járműveknek az elterjedését?

Első kutatási kérdésem vizsgálata során beigazolódott, hogy valóban a vételár gyakorolja a legjelentősebb hatást autóvásárlás alkalmával, amit megalapozott a válaszadók 77,8 százalékos, vételárat kimondottan fontosnak tartó aránya. Ennek ellenére nem igazolódott be az a felvetés, miszerint alacsonyabb áron jelentősebb mértékben lennének azok, akik elektromos gépkocsit vásárolnának.

Második kérdésem eredményeként kiderült, hogy bár van összefüggés a fogyasztók elektromos autókkal való ismeretei és aközött, hogy mennyire tartják jó alternatívának ezeket a járműveket, mégsem jellemzi a válaszokat az, hogy a nagyobb mértékű tájékozottsággal jobb megítélés párosulna. Továbbá a kutatás feltárta, hogy nincs összefüggés a tájékozottság és a vásárlási hajlandóság között.

Harmadik kérdésem a környezetterhelés vonatkozásában pozitívabb eredményre vezetett, beigazolódott, hogy majdnem teljesen egyenes arányban van az elektromos autó vásárlására vonatkozó szándék arányának emelkedése a lég-, illetve zajszennyezettségnek kitettséggel. Tehát minél inkább elszennyezője valaki ezeknek az ártalmaknak, annál inkább vásárolna elektromos autót. Ezzel szemben a megtett távolság és vásárlási szándék viszonyában nem mutatkozott összefüggés.

A kutatási kérdésekre kapott eredmények alapján levonható a következtetés, hogy a vételárak mérséklése pozitív hatást eredményezhetne az elektromos autók eladásainak fellendítésére. Ez hosszú távon akkor tud megvalósulni, ha a gyártók hatékonyabban lesznek képesek előállítani ezeket a járműveket. Ennek megvalósulásáig – a klímacélokot szem előtt tartva – célszerű lenne természetes személyek részére is biztosítani támogatásokat, a jelenleg is működő gazdasági társaságokat célzó pályázatok mellett, illetve ösztönző hatással bírhatna az államilag támogatott, kedvezményes, elektromos autók vásárlására felhasználható hitelek nyújtása az új és használt piacon egyaránt, amellyel mérsékelhetőek lennének a sokakat eltántorító magasabb vásárláskori költségek.

A tájékozottság alapján történő fogyasztói megítélés javítása érdekében fontosnak tartanám a fogyasztói bizalom növelését, amelyre alkalmas lenne ismeretterjesztő kampányok indítása, melyek választ adhatnak a gyakran felmerülő kérdésekre, valamint eloszthatják a tévhiteket például a hatótávolsággal, töltéssel, vagy a karbantartási költségekkel kapcsolatban.

Továbbá fontosnak tartom a környezetre gyakorolt hatások bemutatását célzó kampányok megvalósítását, amelyekkel tájékoztatni lehet az embereket az elektromos autók előállításával,

használatával járó környezetterhelés mértékéről, megtérüléséről, alkalmazásukkal járó pozitív hatásairól a lég- és zajszennyezés vonatkozásában.

Kutatásom alapján összességében elmondható, hogy jelenleg jellemzően vegyes a vélekedés az alternatív üzemanyagok, így a villamosenergia közlekedésben történő alkalmazását tekintve. Azonban a jövőben megvalósítható tisztább gyártás és villamosenergia-előállítás létrejöttével „az elektromos járművek valóban hozzájárulhatnak az éghajlatváltozás mérsékléséhez, feltéve, hogy a teljes értéklánc fenntartható” (Oliver Zipse, BMW AG vezérigazgatója).

5. Felhasznált irodalom

- Csizmadia, Z., Rechnitzer, J. (2020): *Az önvezető járművek világa*. Budapest: Akadémia Kiadó, <https://doi.org/10.1556/9789634546290>
- European Environment Agency (2020): *Environmental noise in Europe*, p. 42.
- Ferkelt, B., Fóti, K., Gálik, Z., Hajszik, G., Halmai, P., Hegedüs, K., Horváth, Zs., Kengyel, Á., Komanovics, A., Köváriné Ignáth, É., Mohay, Á., Papp, M., Paragi, B., Rácz, R., Vigh, L. (2020): *Európai Unió politikák*. Budapest: Akadémiai Kiadó, <https://doi.org/10.1556/9789634545422>
- Kerekes S. (2007): *A környezetgazdaságtan alapjai*. Budapest: Aula Kiadó, <https://doi.org/10.1556/9789634542261>
- Sós N. E. (2021): A szén-dioxid (CO₂) környezetkárosító hatása és keletkezése az áruszállítási folyamatok során, *Műszaki katonai közlöny*, 31.

További internetes források

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789&from=EN>,
letöltés dátuma: 2024.08.12.
- https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_57_kozlekedes_uveg-hazhatas.pdf/7b7c93e8-3d76-dd68-142b-529f2d024871?t=1631863107831
- <https://www.europarl.europa.eu/topics/hu/article/20230316STO77629/klimavaltozas-a-globalis-felmelegedest-okozo-uveg-hazhatasu-gazok>
- <https://www.europarl.europa.eu/topics/hu/article/20190313STO31218/tenyek-es-adatok-az-autok-szen-dioxid-kibocsatasrol-infografika>
- <https://hu.met.com/hu/mind-the-fyouture/mindthefyouture/uveg-hazhatas>
- <http://ecolounge.hu/nagyvilag/a-covid-19-also-hullamanak-csucsopontjan-a-szen-dioxid-kibocsatas-169-szazalekkel-csokkent>
- <https://www.eea.europa.eu/hu/jelzesek/jelzesek-2020/articles/fold-es-talajszennyezés-2014-elterjedt>
- <https://www.eea.europa.eu/hu/jelzesek/jelzesek-2020/articles/a-zajszennyezés-tovabbra-is-elterjedt>
- <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/climate-change/paris-agreement/>
- <https://klimapolitikaiintezet.hu/elemezés/parizsi-megállapodás-globalis-felmelegedés-merteke>
- <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/green-deal/>
- https://www.ksh.hu/stadat_files/ene/hu/ene0009.html
- https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/ex-pert/2018/3/story/20180305STO99003/20180305STO99003_hu.pdf
- <https://www.oekonomus.hu/oecogram/europai-energiamix-korkep/>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240627-1>

MÁRTON DÁVID ¹

Impacts of Sustained Remote Working on Employee Efficiency and Professional Relations

Summary of Findings

Since the COVID-19 pandemic, the possibility of remote working has become a popular benefit provided by employers or choice of working arrangement of employees. As employers these days are reviewing the possibility of remote working, and some are even reinstating an office based working arrangement, it is important to understand how the effects of sustained remote work is perceived by employees and managers alike. Our research focuses on the effects of sustained remote working on the efficiency and professional relations of employees, and also reviews the ability of leaders in reinforcing team cohesion. The research was arranged at a multinational company mainly focusing on software development and providing SaaS (Software as a Service) solutions to various clients. The primary research was conducted via the means of a questionnaire, completed by 130 individuals, and structured interviews with 5 managers, thus we were able to gain insight into the views of the employees. Our research touched on various aspects of efficiency and professional relations in order to paint a granular picture of the perception of the people on these various areas. The results of the research showed that the employees are satisfied both with efficiency at work, and their professional relations alike. However, the feedback did highlight some areas in need of development. The responses of the employees shows a need for more efforts from management to build and reinforce team cohesion while some leaders highlighted a need for employee contributions to support their efforts. Another common pain point for both individual contributors and leaders alike was communication, as cultural differences and digital obstacles were both highlighted. The results show a need to establish a more transparent form of communication and information sharing, while also relying on employee insight to resolve ongoing issues while also seeking common grounds to reinforce team cohesion.

Keywords: Remote working, efficiency, professional relations, team cohesion

1 Introduction

In recent years, remote work has become a common arrangement worldwide, driven by factors like the Covid-19 pandemic, budget cuts leading to office closures, or the desire to enhance workplace flexibility. This shift has led to more employees working remotely or in hybrid setups, spending more time at home than in an office environment. The available technology makes it possible to perform more and more jobs from the comfort of our home, while also

¹ MATE Budai Campus, IV. éves Emberi Erőforrás alapszakos hallgató. Mentora: Dr.Varga Erika – MATE Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, egyetemi docens

reducing time spent on commuting. However, remote work can also have downsides. The physical distance may cause isolation, disengagement, and a lack of motivation or connection with teams or companies. This can impact job performance, strain professional relationships, and challenge leaders to maintain team cohesion and efficiency.

Recent news has also highlighted the continued actuality of this topic. Amazon has announced in September, 2024 that they would be reintroducing a mandatory five days a week attendance at their offices which would improve corporate culture and support with efficiency in the views of leaders. At the same time, the news was met with a considerable amount of negative feedback from employees, some of whom consider this change depressing. (Weise & Goldberg, 2024) The feedback of the Amazon employees compared to the views of the leadership also highlights how this is not a black and white topic. While some might benefit from remote working when it comes to productivity, for others it has the exact opposite effect.

The goal of our study was to look at how sustained remote working can affect the efficiency of people's work and how it might affect professional relationships, while also reviewing how leaders are able to support fostering team cohesion in a sustained remote working environment. The reviewed literature highlights the primary research areas that our study focuses on. Looking at a company that provides the opportunity of working remotely – and is leaning more towards a remote only culture – we aimed to review how employees find sustained remote working has affected our research areas, hoping to show whether sustained remote work has a positive or negative impact on the main research areas.

2 Literature review

This chapter explores studies on professional isolation, remote work, and public feedback, addressing both involuntary remote work during the Covid-19 pandemic and voluntary shifts to working from home. The chapter also examines current and future workplace trends, debates on office closures, and the effects of isolation on productivity. It concludes by summarizing the findings, evaluating the pros and cons of remote work, and outlining areas for further study.

2.1 The effects of Covid-19

Before examining the effects of the pandemic, it is important to note that remote working or teleworking is not solely a result of the Covid-19 pandemic. Remote work existed as early as the 20th century. In the US, around 4.7 million people were working remotely in the 1960s, and although this number dropped to 2.2 million by the 1980s, it steadily increased through 2020 and beyond. The study of Silver shows that in 2016, before the pandemic, at least 43% of the US workforce performed their jobs remotely at least part of the time. (Silver, 2023)

In literature, Jack Nilles is credited as the first to use the terms “remote work” and “teleworking” in his book. (Andrei, 2022) Known as the father of telecommuting, Nilles recognized the environmental impacts of commuting and the potential for performing certain tasks from home. Beginning in 1972, he conducted research with colleagues on telecommuting, discovering increased productivity and reduced healthcare costs, which offered opportunities for insurance cost savings. However, his ideas were initially rejected by business owners. (Berthiaume, 2020)

According to 2020 research by the International Labour Organization (ILO), findings from 118 countries estimated that 7.9% of the global workforce worked remotely. EUROSTAT data

from 2019 shows that among workers in the 28 EU countries, only about 5% usually worked from home, while 16% did so occasionally. In Hungary, this figure was below 5% for both regular and occasional remote workers. Data from KSH shows that until March 2020, remote work rates in Hungary were under 2%, but they increased drastically during the pandemic. (Vargha, et al., 2021)

In 2020, the coronavirus impacted Europe, with Italy issuing the first lockdown orders. Companies, schools, shops, and gathering places closed to limit the spread of the virus. A study by Eszter Hargittai (2022) observed people in Italy, Switzerland, and the US, noting that by April 2020, most areas were under lockdown. Italy implemented strict sheltering policies, with respondents primarily leaving home for essential shopping, while in the US and Switzerland, non-essential outings were more common. The study highlighted financial, safety, and employment concerns during lockdowns, along with positive outcomes like more personal time, better relationships, and calmness. However, it also noted negatives, such as feelings of entrapment, household tensions, and lack of personal space. (Hargittai, 2022)

A study in Romania explored the impacts of teleworking during Covid-19. Positive effects included improved work-life balance, greater autonomy, flexibility, increased productivity, and reduced commuting stress. However, it also noted blurred personal-professional boundaries, added responsibilities (balancing household chores with work), and negative wellbeing impacts, such as stress and loneliness from isolation. The study found increased working hours contributed to productivity but also to burnout. A survey of around 600 participants revealed that these negatives influenced turnover intentions, job insecurity, and professional isolation. (Nemțeanu & Dabija, 2023)

Another study focused on organizational support, professional connectedness, and wellbeing during pandemic-related isolation. It found that social connectedness reduced symptoms of depression, stress, and anxiety, enhancing wellbeing. Organizational support and communication were shown to lower stress, mitigate uncertainties, and improve employee wellbeing. A survey of 188 participants in the UK indicated that greater social connectedness reduced ill-being, while time spent alone contributed to poor health. The study emphasized the role of communication in addressing uncertainties. (Brown & Leite, 2022)

Research from Québec, Canada examined employees' experiences with mandated teleworking during Covid-19, focusing on the effects of professional isolation and organizational support. It investigated how isolation reduced satisfaction with teleworking and affected affective organizational commitment (employees' attachment to their companies). A survey of 728 respondents revealed that isolation significantly decreased teleworking satisfaction. The study highlighted the importance of supervisor preparedness, proactive supervision, and organizational efforts to address isolation and enhance employee wellbeing. (Deschênes, 2022)

2.2 State of Working Arrangements

The Covid-19 pandemic seems to have drastically affected the attitude of employers and employees alike towards working arrangements and remote working arrangements and remote work. As the following statistics show, despite the conflicting reasons for and against remote working and the perceived negative effects on people's wellbeing, remote working seems to be favored by most companies. Of course, we do have to consider that remote working may not be available for all of the industries. One study shows that in the US before the pandemic, in

2014, out of 140.44 million observed workers, around 20.78 million people worked in the industry sector, and 2.15 million in agriculture. (Herrendorf et al., 2014) Based on statistics of the International Labour Organization (ILO), in 2022, it is estimated that 24% of the world's employed population worked in the industry sector (ILOSTAT, n.d.), and 50% worked in services. (ILOSTAT, n.d.) Another statistic shows that in 2022 815.63 million employees worked in the industry sector and 1,696.68 million worked in services out of 3404.75 million people observed worldwide. (Dyvik, 2024)

While these statistics are important to consider as they highlight the availability of remote working for employees in different working sectors in different countries, our research focuses on the services sector, where remote or hybrid working arrangements are more available.

A study by the McKinsey Global Institute highlights that although after the pandemic, while some people were returning to the offices, the amount of people working on site was significantly less than the rates observed before 2020 by approximately 30%. The research also observes in major cities a negative relation between rate of employees working in services sector and rate of office attendance, meaning the higher rate of service workers there are in a metropolitan city, the less they work from company office spaces. Another influencing factor could potentially be the size of the company as the research posits that larger firms have better finances to support remote workers than smaller ones, while on the other side at companies with lower headcount, the connectedness of the colleagues could potentially be stronger than at a larger firm. Additionally, the study also found that if given the option to choose, employees would rather spend less time in the office. (Mischke, et al., 2023)

A study conducted by Gallup in the US reinforces these trends and intentions. The research was conducted with organizations where some percentage of the work could be performed remotely. Out of the 60 million employees asked, around 30% indicated that they would rather work from home or work remotely and 60% preferred a hybrid working arrangement. When asked about the reasons as to why they would not go to an office space, the primary arguments were reduced or eliminated commuting time and improved work-life balance and wellbeing. Based on this research, in 2021, Gallup estimated that from 2022, office space attendance would be reduced by 37%. (Clifton & Wigert, 2021)

These studies show how in recent years the interest in remote working has increased and also show a tendency of future increase in employees who will likely opt for teleworking, home office or at least a hybrid working arrangement. This may seem like a drastic change compared to the vision of employers before the Covid-19 pandemic. Not so long ago, many employers even went as far as rolling their remote working policies and support back. While the McKinsey report suggested that these days, larger companies are more likely to support remote working, in 2013 and in following years, companies such as Yahoo, HP or IBM changed their policies and required all employees to work in their respective offices. The reason for this step was that employers felt that remote workers were not as productive and also disengaged from their companies. Returning to the office space gave teams the opportunity to collaborate in the same physical space at the same time instead of exchanging long lines of emails. Companies mention the opportunities for better teamwork, efficiency and better interactions as well when it comes to reasons for returning to the office. (Schawbel, 2020)

These findings on reasons to choose remote working or working in offices look somewhat ambivalent. On the one hand, just a few years ago, it seemed like working in office spaces

increased the efficiency and productivity of employees, while in recent years, many report to be better at performing their jobs remotely or from home. Of course, technological and software improvements can enhance one's ability to perform their duties, and such technologies make it possible for us to perform our tasks digitally from anywhere in the world as long as we have access to the internet. However, as the following sections will show, technology can also create controversies when it comes to the benefits and hindrances that remote working may offer.

2.3 Connection and Engagement

One might think that the beautiful thing about technology is that it would erase distances between people, that it would connect us and make it possible to engage with each other, but the professional relationships of individuals can be affected differently by working remotely or in a digital environment, and some might not even experience changes, while others may be struggling. The following studies will serve as examples to present the duality that technology creates in a working environment and highlight how important it is to consider how we utilize technology to foster connection and engagement rather than letting it divide us.

In his book, *Back to Human*, Dan Schawbel highlights the issues technology may present. The study highlights how relying on software and online platforms to connect and communicate with each other can lead to loneliness which leads to even more detrimental effects, perhaps worst of all being a reduction of lifespan. It raises attention to the correlation between social connections, including workplace connections, and commitment to employers, work, teams and performance. Low levels of social connections can have significant impacts on these aspects. And while some might be conflicted by the idea of having friends at work, the research shows that people who have friends at work are more likely to be engaged in their work and committed to their teams and companies, while at the same time people have fewer friends or none at all are more likely to be lonely and feel disengaged. (Schawbel, 2020)

This book also highlights the importance of engagement, which could potentially be a pain point due to the effect of social isolation caused by technology. For companies, it would be important to maintain employee engagement in a high level considering how disengaged employees are more likely to leave their jobs than their engaged counterparts. And while technology makes it possible for us to work remotely away from the company office space, it also establishes the perfect ground for social isolation by disconnecting teams who would be working together. However, people working in offices can also feel lonely and disengaged from the company and their teams, and it is probably one of the most important jobs of a leader to make sure their team feels engaged as it can directly or indirectly lead to lower performance rates, higher rates of absenteeism and this can all lead to loss of revenue for the company. (Schawbel, 2020)

The study of Venczel-Szakó Tímea, Balogh Gábor and Borgulya Istvánné (2021) raises awareness on the importance of internal communication which is another tool that can enhance engagement and reinforce connections between colleagues. As the article covers research in connection with internal communication with contradicting results, it also mentions findings on the importance and role of different communication types, such as the way digital communication might be better used to perform or support a certain task, while personal, face to face communication might better serve the personal relations rather than professional connections. Thro-

ugh interviewing 24 employees, the research focused on the nature, contents and the experiences of internal communication among peers and between employers and employees as well. When it comes to connection, one main finding was that the individual's attitude towards others can affect the communication potentially enhancing or reducing the level of connection and engagement. The study also found that tasks requiring teamwork, and as such, better communication leads to better formal and informal cohesion as well between colleagues. While the study finds that providing the option for remote work for employees is an effective form of motivation and tool for retention, it also recognizes the importance of effective communication in order to maintain engagement and avoid isolation which can be supported by the efficient use of communication technology. (Venczel-Szakó, et al., 2021)

While these studies show mixed findings on how technology impacts communication and team connectivity, they share common themes. One key takeaway is the recurring importance of effective communication, regardless of one's position in the professional hierarchy, to maintain connections and engagement for better collaboration. Another common theme is the critical role of technology in fostering connectedness. As technology becomes central to our work and communication, it is essential to use it effectively to ensure efficient exchanges while preserving human connections and mitigating technology-induced isolation.

2.4 Productivity

Previously discussed studies have mentioned the effects of remote working and isolation on productivity showing how it can be both increased and reduced by the change in working environment and distancing from colleagues. While research may have shown how productivity can be increased by working remotely, or would not be affected negatively, we cannot ignore the detrimental effects that isolation has directly, or indirectly on productivity as it reduces the efficiency of communication, separating team members and reinforcing disengagement and commitment to a company. The following studies will approach productivity more directly and how changing to remote working can affect productivity of organizations and employees.

One study utilizing a Triple Bottom Line (TBL) framework focusing on productivity, people and planet aimed to synthesize research on remote working and its impacts due to the Covid-19 pandemic. When it comes to productivity, its main focus areas were workplace outcomes, KPI-s, firm performance and efforts of workers and organizations. When it comes to productivity, the findings highlight the difficult transition from office working to working from home arrangements due to an initial increase in email and virtual communication and meetings leading to longer workdays and reduced productivity due to less uninterrupted work time. However, overtime employees have adapted to remote and digital working, and the productivity and time management improved. Employees did report fatigue from increased amounts of virtual meetings and social disconnectedness which highlighted the need to review the best practices when it comes to remote working and collaboration. At the same time, when it comes to the people aspect of the research, it highlighted wellbeing as an aspect that was negatively impacted due to social isolation and work intensification mixed with an increase in caregiving responsibilities due to shared sheltering of families. (McPhail, et al., 2023)

Other research also focused on the shift to remote working due to the Covid-19 virus and its impact on productivity and well-being of employees and their experiences. The study was conducted by collecting data from 278 US workers and conducting interviews with 8 individuals.

The questions of the study focused on worker perceptions of working from home arrangements, its intensity, productivity, impact on stress and wellbeing and strategies for support. The results from the feedback show that about a third of the respondents reported an increase in responsibilities, working hours and job demands after transitioning to a remote working arrangement. When it comes to productivity, half of the respondents reported an increase in perceived productivity, while the rest experienced either no change or a reduction, but at the same time the majority of the respondents agreed that the new arrangement presents an increase in opportunity to learn to be more productive. A common response to the research and interviews was that loss of coworker support and an increase in work-life integration was a source of friction when it comes to productivity, but also in the areas of stress and health challenges. The study concluded that productivity is influenced by alignment with personal values, organizational purpose and maintaining boundaries between work and personal life. As a result of the research, the authors suggest that employers should focus on accomplishments and results of employees rather than working hours. It also highlights the need to promote informal connections, establishing work-life boundaries, implementing enhanced wellness support and better communication of the organizations purpose and the meaning of employees' roles and work. (George, et al., 2022)

The studies of McPhail and George have shown that an increase in productivity is possible despite possible reduction in initial stages of switching from an office-based working arrangement to working from home or teleworking. At the same time, however, both studies show that this increase in productivity comes at a cost. While employees may have experienced an increase in productivity and efficiency after adapting to new working arrangements and effectively implementing remote working tools, at the same time they also saw an increase in commitments, pressure, increase in working hours and detrimental effects on their work-life balance.

2.6 Conclusion

The studies presented so far have shown the duality of the effects of remote working and social and professional isolation in multiple aspects. The sudden shift to remote working during the Covid-19 pandemic highlighted countless challenges with the implementation of remote working. As the choice of where an employee would wish to perform their professional responsibilities at the time was not necessarily a common commodity, some of those who were working only in a professional working environment had to face some challenges working from home presented. Of course, some people may have experienced additional challenges such as families where adults would be working at the same time as their children attending online classes, which may have presented challenges in having the necessary privacy or the inability to establish the adequate setup to work, and then some may have even faced challenges with having the necessary technology and infrastructure for the whole family to be able to operate at the same time. However, the studies also show that people were able to recover from the initial hardships, they adapted and overcame the challenges and having learned from it are now ready to update their working styles and arrangements.

While many of these studies provide a review and conclusions of remote working experiences around the Covid-19 pandemic or draw conclusions from data collected in certain years but are not addressing the impact and effects of sustained remote work over years of working in such arrangements. As the trends show, remote working arrangements are on the rise and some

companies are also considering closing offices in order to save costs of upkeep and maintenance. While acknowledging the positive and negative impacts of remote work, we should now be able to learn from those who have been working remotely for an extended period of time, whether voluntarily or involuntarily, and learn from them to be able to implement strategies that can prevent perceived negative impacts caused by professional isolation. As such, this study aimed to highlight the effects of sustained remote working. With this study, we hope to be able to provide an insight into the experiences of individuals and draw attention to certain issues of remote working arrangements that employers may be able to learn from and address.

While literature addresses many aspects that can be affected by professional isolation, our research focused on two primary areas. One of the main areas that is impacted by professional isolation and distancing between colleagues is the efficiency at which individuals are able to perform their tasks and team members are able to collaborate. While the discussed studies show both positive and negative experiences in this area, and the implementation of collaborative tools may help to support teams with their projects, We were concerned that sustained remote working has made the efficiency of collaboration worse. As such, our first hypothesis that we reviewed is that *Sustained remote work reduces the efficiency of team collaboration*.

The discussed literature also talks about engagement and connection among colleagues which is another area that is considerably impacted by professional isolation. While distancing among colleagues may be helpful sometimes when it comes to efficiency, collaboration is an important part of our daily working life, and a decline in the amount and quality of professional relationships and connections may negatively impact on our ability to be take part in teamwork. In light of this, our second hypothesis was: *Sustained remote work negatively impacts the professional relationships of colleagues*.

Finally, as the reviewed literature provided results of snapshot studies from the past few years, our aim is also to focus on how leaders were able to adapt to support their teams in a sustained remote working environment. While leaders may have varying approach towards supporting team cohesion, and connectedness, we believe the distance presented by the remote environment can take away many opportunities that can help support in keeping the bonds between team members. As such, our third and final hypothesis was: *Leadership support is perceived as ineffective in supporting team cohesion in a sustained remote working environment*.

In summary, our established hypotheses were as follows:

- H1: Sustained remote work reduces the efficiency of team collaboration.
- H2: Sustained remote work negatively impacts the professional relationships of colleagues.
- H3: Leadership support is perceived as ineffective in supporting team cohesion in a sustained remote working environment.

3 Material and Methods

3.1 Introduction of the examined company

To test our hypotheses, we conducted our research with a large, diverse company with a workforce that has experiences with remote work and team collaboration. We gathered data via

the means of a questionnaire shared via the company's internal messaging system and structured interviews with managers.

The company in question is an American multinational company with approximately 1,300 employees worldwide, provides SaaS (Software as a Service) solutions for Critical Event Management (CEM), helping clients – including governments, businesses, and individuals – respond to crises, such as natural disasters, cyberattacks, and medical emergencies. Established after the 9/11 attacks, its mission is to enhance safety and resilience during critical events. Employees work across software development, sales, marketing, and support roles in a matrix structure, often collaborating in cross-functional and international teams, which can challenge efficiency and relationships.

Recent organizational changes, including layoffs and global office closures, introduced challenges relevant to our research. These changes impacted employee motivation and engagement, potentially influencing questionnaire responses and interviews. Time constraints on managers due to these changes also made scheduling interviews difficult. However, the office closures highlighted concerns about remote work and team dynamics. This provides an opportunity for our research to identify pain points in remote work, efficiency, professional relationships, and isolation, offering insights to help leaders address these challenges.

3.2 Presentation of the research sample

As mentioned previously, the two selected methods for research were questionnaire and structured interviews. Structurally both methods followed the same question order to research the three areas of the study: efficiency, professional relations and leadership support. The goal of using both the questionnaire and the interviews within the same company with the same structure was to see if the responses to the questionnaire and information provided by the leaders match, or if they tell different stories.

3.2.1 *The questionnaire*

The – expected – advantages of sharing the questionnaire within one company were the existence of a shared and widely followed communications platform which could have led to a higher number of respondents. Additionally, knowing the workforce had experience in connection with the subject areas of the research meant that there would be no bias deriving from an unknown subject material to respondents. In addition, the collected data and results can potentially support the development of processes currently in place within the company as well. At the same time, however, there are disadvantages as well to distributing the questionnaire within one company, which were apparent during the collection of data. The response rate was lower than expected, potentially due to the ongoing events within the company and potentially due to concerns in connection with privacy, as employees might have expected that the responses would be shared with leaders. Additionally, the generalizability of the results is also limited to the company itself, meaning the drawn conclusions might not be applicable to different companies due to the different company cultures, or leadership practices. As such, there would be a need to conduct further research to generally prove or disprove our established hypotheses.

Overall, the questionnaire was filled out by 130 respondents (n=130), which may not be a representative amount, but we still believe that it provides an insight into the views of the responders and provides a general idea on the subject matters.

Most questionnaire respondents were aged 26-35, with similar numbers from the 36-45 and 46-55 age groups, ensuring a diverse range of experiences. When asked, "How often do you work remotely (not in an office space)?", none of the respondents selected "Never," confirming that all participants had experience with remote or hybrid working styles, as reflected in Figure 1.

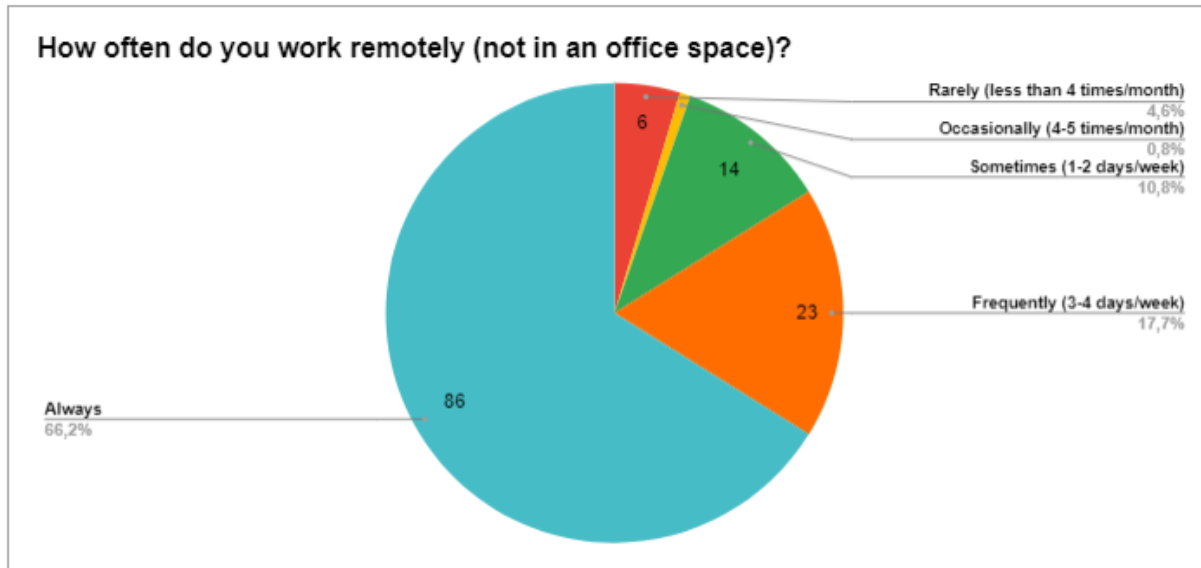


Figure 1 Number of respondents working in different working arrangements

Source: Author's own research (2024)

There was also variety in team sizes among the respondents. The most common team size was 6-10 members, followed by larger teams of 11-20 and 20+ members. To explore preferences for working styles, respondents were asked to indicate their preferred setup. Out of 130 participants, none selected "In office only," and only 25 chose "Hybrid – but more in office." This aligns with the growing interest in remote work observed in studies by the McKinsey Institute and Gallup, highlighting a broader shift toward flexible working arrangements.

3.2.2 The interview

When reaching out to the interview subjects, we aimed to target people leaders with larger team sizes from a variety of departments and leading team members in different working arrangements to have a diversity of opinions and experiences as shown by Table 1. Due to the ongoing challenges within the company, while the people leaders were supportive of the idea for an interview, the time constraints meant there was a lack of opportunity to conduct these interviews.

Table 1 Details of Interview subjects (2024)

Designation	Department	Size of team	Frequency/Ability to work in shared space
Manager 1	Professional Services/Technical Support	11 direct, 1 indirect	Never
Manager 2	(Software) Development/Engineering Manager	11	Often (1-2 times a week) with local, Never with international team
Manager 3	People & Culture (HR)/Business Partner	7	Often (1-2 times a week) with 1 team member, Once a year with international team
Manager 4	Professional Services/Medical Assistance	5 direct, 11 indirect	Frequently (More than once a month or weekly)
Manager 5	Professional Services/Risk Intelligence	22	Rarely (Once a month or less)

Source: author's own research (2024)

The 5 managers we had the opportunity to conduct an interview with were all from different departments. While it may seem that some of them were from the same department – Professional Services – they were all from different areas with different responsibilities. A common factor is that all of the managers are leading an international team, meaning that while some members of their teams are from the same country, the teams comprise of employees from different countries, or even areas of the globe – for example, a manager from the EMEA region leading members of their teams working and living in the United States. This presents a difficulty when it comes to the option of working together with their teams in a shared workspace and presents potential challenges in efficiency or professional relations.

4 Results

4.1 Results of the questionnaire

With each question our aim was to approach the different elements of the 3 primary topics of the research (efficiency, professional relations and leadership support in fostering team cohesion) on a granular level from varying viewpoints to get a detailed overview, and to help prove or disprove our established hypotheses.

The first section of the questionnaire focused on the perceived efficiency of teams, using 4-point Likert scales to evaluate the impact of sustained remote working. A multiple-choice grid asked respondents to rate how remote work affected six aspects of team collaboration: efficiency, communication, time management, utilization of collaborative tools, decision-making, and motivation and engagement (Figure 2).

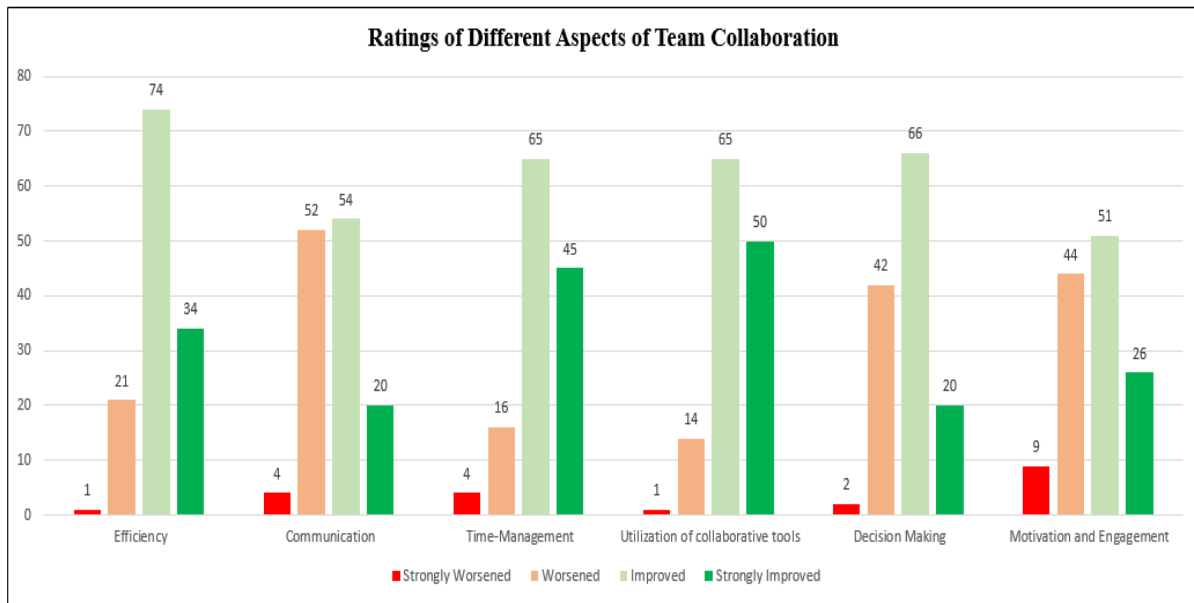


Figure 2 Ratings of different aspects of team collaboration

Source: author's own research (2024)

Overall, the results show that most of the respondents feel the different aspects improved with remote working. The top three areas of improvement were utilization of collaborative tools, time management, and efficiency. Utilization of collaborative tools showed the greatest improvement, reflecting teams' ability to adapt effectively to remote tools. In a separate question about satisfaction with collaborative tools, using a 5-point Likert scale, 43.1% of respondents were satisfied, 30% very satisfied, and only 4.6% dissatisfied or very dissatisfied, while 22.3% selected a neutral response. Time management also improved significantly, suggesting that remote work's flexibility and autonomy benefited respondents.

However, certain areas showed challenges. Communication, motivation and engagement, and decision-making were rated as the most negatively impacted. Communication received the highest number of negative ratings, with a near-balanced split between respondents perceiving improvement (54) and those perceiving worsening (52). This indicates communication remains a key challenge for leaders to address in remote setups. Motivation and engagement were also highlighted as problematic, with most respondents rating them as strongly worsened. Notably, all nine respondents who selected "strongly worsened" preferred a hybrid work arrangement with more opportunities to work in an office.

When asked to rate changes to efficiency, overall, the majority of the respondents – 56,2% feel that sustained remote working has improved the effectiveness of their teams, and another 22,3% indicated that the effectiveness was strongly improved. On the other hand, 20% indicated that remote working damaged the effectiveness and only 1,5 of the respondents feel that their team's overall efficiency has been strongly damaged. This aligns with the overall results indicated in the multiple-choice grid question where respondents were indicating their experiences with the different aspects affecting team collaboration.

The second part of the questionnaire focused on the professional relations of the respondents. At first, we briefly looked into how isolated or disconnected individuals feel from their colleagues and team members when working remotely on a scale of 1 to 4 (1 indicating never,

and 4 indicating always feeling isolated.) The responses show minimal difference among people who either never, rarely or often feel isolated from their team members. 31,5% of respondents indicate they never feel isolated or disconnected, 26,2% rarely, and 32,3% often feel isolated from their team members. Only 10% of the respondents show they always feel disconnection from their colleagues when working remotely. This can indicate that a majority of the respondents have effective coping mechanisms in place to tackle isolation, but it can also potentially show a lower level of connectedness among team members and colleagues in a remote environment.

We also used a multiple-choice grid to review the different aspects of professional relations and how respondents perceive these individual aspects (Figure 4).

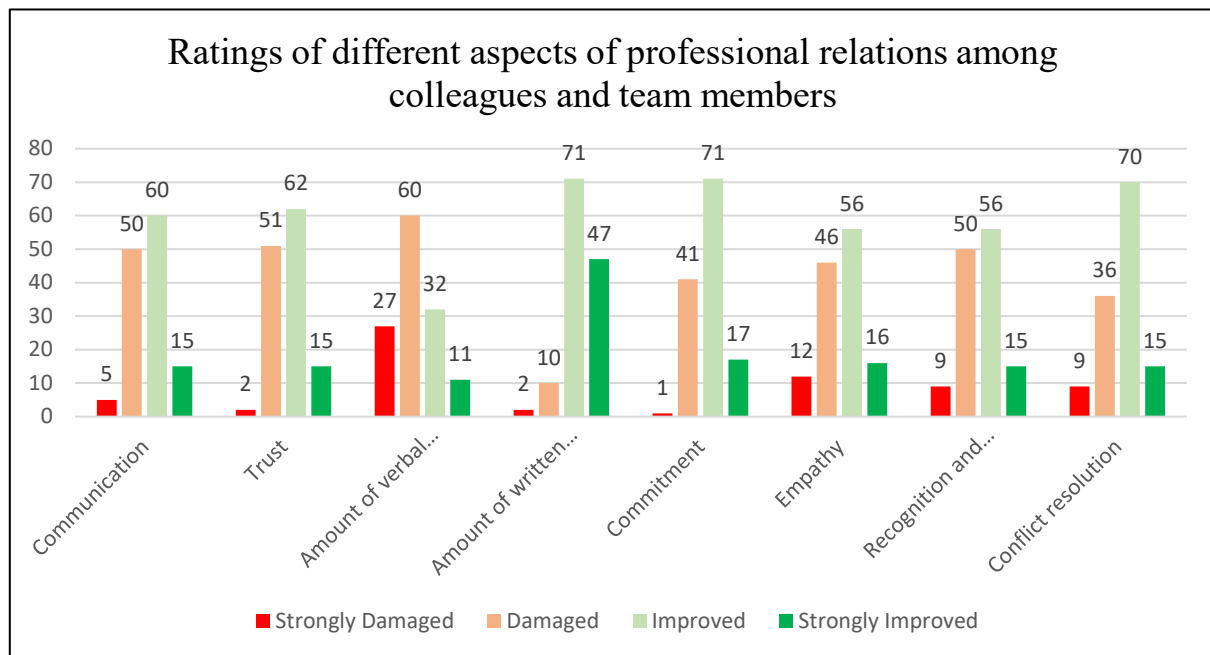


Figure 3 Ratings of different aspects of professional relations among colleagues and team member

Source: author's own research (2024)

The results show that the most improved areas experienced by the respondents were number of written interactions, commitment and conflict resolution. In contrast, the number of verbal interactions appears to be an area of concern. Colleagues in a remote environment seem to feel more inclined to utilize emails or instant communication channels in which they can text each other, than utilizing collaborative tools, platforms or applications such as Zoom or Microsoft Teams that can be used to communicate verbally, and with the use of web cameras to see each other. While the utilization of applications and platforms used for written communication may bridge the gap presented by the lack of opportunity to personally meet colleagues, it is also important to consider the need to make sure that the written communication is clear. As the feedback received for the overall communication aspect of professional relations shows mixed perceptions, this is one area that could potentially be considered for improvement.

The final set of questions evaluated leadership support for professional relationships and team cohesion. Nearly half of respondents (46.9%) rated communication with their leaders as excellent, and 30.8% rated it as good. While 22.3% rated communication as fair or poor, the

majority expressed satisfaction, which positively impacts professional relationships and efficiency.

Questions on leadership fostering team cohesion revealed mixed results. While 36.9% felt highly supported and 33.8% moderately supported, 20.8% felt minimally supported, and 8.5% felt poorly supported. Regarding the frequency of team-bonding activities, 17.7% reported very frequent encouragement, 42.3% frequent, 26.9% rare, and 13.1% said their leaders never encouraged such activities. Factors like time constraints, departmental schedules, or perceived team cohesion may contribute to these results.

The questionnaire results indicate that remote working has positively impacted efficiency and team collaboration for most respondents. While communication and motivation remain areas for improvement, respondents have generally adapted well, effectively utilizing collaborative tools and rarely encountering obstacles.

Although isolation is experienced at varying levels, professional relationships do not appear to be significantly negatively affected. Some respondents express a desire for more informal conversations and personal connections, which could enhance trust and empathy. Overall, satisfaction with professional relationships and connectedness with colleagues is high.

Leadership support for professional relationships and team cohesion, however, shows room for improvement. While most respondents rate their connection with leaders positively, there is a clear need for greater emphasis on team-building activities to strengthen cohesion. This will be explored further through interviews with company leaders.

4.2 Results of the Interview

The goals of the interviews were to see if the feedback received from the leaders would align with the answers received in the questionnaire, but also to gain a better understanding about the ability of the leaders when it comes to supporting their teams, and what successes and challenges they would highlight.

After covering demographic questions, we asked the leaders what they believe to have been the biggest positive and biggest challenge when it comes to leading a remote team. When it comes to positives, the managers highlighted an increase in productivity due to not having as many interruptions as they would have in the office, which in a heavily customer facing role is important. One manager mentioned the shared experiences within their team, and the team's ability to work together in a remote environment. Recurring positive factors that managers mentioned were the reduction in commute or the ability to recruit colleagues internationally to remote positions which provides access to a wider talent pool. However, recruiting was also mentioned as a negative from another perspective, which is the lack of opportunities to meet candidates in person.

When it comes to challenges, the leaders mentioned engendering trust and respect among team members who might feel some team members are not as productive as they are. Another pain point that was also highlighted by the questionnaire is communication. While an office space presents opportunities for direct communication, a remote environment can be challenging due to technical difficulties. Another factor when it comes to communication is the different styles of people, and how they communicate, and sometimes the message can be misunderstood,

and this meant that the leader had to work with the team to reframe the approach of the employees. However, another manager had a somewhat opposing approach. Their team communicates more due to the remote arrangement, and instead the issue they saw was the lack of opportunities to learn from each other, which is made more possible in an office environment where people can hear their team members and leaders working and can pick up on their styles in which they address certain challenges and approaches. The lack of ability for leaders to oversee their employees was also mentioned in the sense of productivity as well as the well-being of team members, as a shared space provides more opportunity to see if someone is not doing well, while in a remote environment, the leaders need to rely on people reaching out and telling them if something is wrong.

With the next questions, we looked at how the leaders feel remote working affects efficiency. As all of the leaders have international or global teams, we asked about efficiency in general, but also made sure to look into whether the international nature of the team's setup affects efficiency in any way. Overall, the leaders are satisfied with the efficiency of their teams whether looked at in general or looking at the international nature. They highlighted the lack of commuting as a benefitting factor, the ability of people to create their own setup in which they feel they are most effective, and the lack of interruptions was mentioned again. One manager highlighted the efficient communication of their team. However, all of the leaders mentioned that this matter is not black and white and is really dependent on an individual and cannot be generalized. While having the ability to have their own setup, some people are not able to create an ideal working environment, which brings to the surface wellbeing issues including the feeling of isolation, or the inability to separate themselves from the high-stress working environment and responsibilities they have. Some people need more oversight than others or are not able to establish proper boundaries when it comes to work-life balance. Employees do tend to work longer hours sometimes due to working from home, and the leaders interviewed did admit that they are no exception from this. One leader mentioned that while they are satisfied with the efficiency of their team, more in-person meetings would be able to provide more opportunities for conversations, brainstorming which would leave to more creative ideas. Another manager mentioned that efficiency is not necessarily damaged due to working remotely. Sometimes there are different factors, such as an overwhelming amount of work which people cannot finish in time, or the lack of motivation, or it could be that people would need further guidance on how to deal with certain problems and this can be difficult to communicate to the leader more directly, or the leaders themselves are not able to see instantly if there are problems. As such they highlighted the need to establish and maintain trust among employees and between leaders and subordinates to make sure that the issues are communicated instantly.

With the next set of questions, we focused on professional relationships and how the leaders are able to support the maintenance of professional relationships of their subordinates. When asked how remote work affects professional relationships of team members, in contrast to efficiency, the leaders highlighted more issues than positive notes. While one of the managers was more accepting of the remote working arrangement, they did highlight that there is a lack of personal interactions compared to when they worked in an office. Also there are less opportunities to spend time together with the team in an informal setting, such as going out together for lunch breaks, or socializing after work which provided more opportunities to deepen the pro-

professional relationships Another manager highlighted the physical distances which can be bridged with digital applications, but due to technical difficulties or people not seeing written messages, while in an office, communication could be more direct or instantaneous, the remote setting presents challenges in this area. The lack of in-person interactions can also strain relationships or cause conflict, as team members are not necessarily able to communicate with each other more freely, and sometimes rely on the leader as a medium to resolve even minor issues.

When it comes to different strategies, to maintain or improve professional relations within a team, the leaders mentioned options, such as focusing on continuous updates and open communication. Empowerment was mentioned as another strategy in terms of letting team members come forward with potential improvement ideas, or elevating senior team members to guide junior team members, and giving way for more direct interactions with leadership. Looking at how teams connect using technology came up again in a conversation when a manager highlighted the option of social calls to promote more social connection among team members. Another manager took a more process focused approach by implementing a team charter to set guidelines for their team to follow when it comes to working together, organizing meetings, and further actions they can take to ensure they are able to work well together as well as maintaining professional relationships.

The leaders also identified many difficulties and obstacles when it comes to organizing team-building activities. A lack of time and constant volume of work can be a challenge to find time. The managers mentioned the difficulty of organizing online team building activities which are also less popular than in-person events. Another leader mentioned that there are cultural differences among the team members as well when it comes to preferred activities. At the same time, managers also added that a team-wide drive for team-building events would be necessary to support the leaders' efforts.

We have asked the leaders to highlight positive or negative experiences as well in connection with professional relationships in a sustained remote working environment. When it comes to positives, the leaders mentioned the shared experience of remote working leading to stronger professional relationships. An increased opportunity in development leading to more promotions was also mentioned. The misinterpretations of written communication were mentioned once again as another challenge. Another leader brought up the digital barriers caused by having to rely on technology to connect which is often unreliable due to hardware issues, internet cutting out, and it seems easier to not be present or forget about meetings in an online working environment. In their experience, colleagues are more likely to pay attention during an in-person meeting in an office environment, than in a digital one.

Based on these questions in connection with professional relationships and fostering team cohesion, it would appear that the leaders are actually trying to maintain solid relationships within their teams and appear to be mostly content with their ability in doing so given the current framework. However, the common thread appears to be a need for more in-person meetings, which the leaders mentioned are always well received by employees, but there has been a lack of opportunity to arrange these whether due to a lack of time or funding.

We also addressed a few questions in connection with wellbeing. First, we asked leaders whether they received information that their team members are feeling isolated or disconnected. The leaders brought up varying experiences, such as difficulties in adjusting to remote environments or not having an adequate working space at home. They mentioned continuous clashes,

deteriorating connections with colleagues in office environments, or lack of connections with wider, inter-departmental teams. But the foreseeable office closures also caused concerns. In some cases, the leaders also expressed that they have felt negative effects of isolation.

We have also asked the leaders how often they have conversations with team members about wellbeing, isolation or professional relations, and who would bring these matter up in a conversation. Most of the managers are consciously talking about matters of wellbeing and check-in on their team members, and if they do not bring it up, the leaders would directly or indirectly check in on them. One manager experienced cultural differences as their local team members are more likely to talk about these matters during one-on-one meetings and team meetings alike, while colleagues from another country are less open about it. Another leader mentioned that while they do not directly ask about these matters, they would still monitor their team members and gauge their wellbeing and make observations. Tasks and responsibilities also make it necessary to talk about these matters directly for another leader. As they are dealing with mental health issues on a daily basis, it is likely that the team members take on some negative emotions they are trying to tackle, which makes it necessary for the team to consciously monitor their own wellbeing and address issues immediately. They address these issues during one-on-one meetings as well, and team members do bring up issues organically, but they also organized counselling sessions with external providers to support the team.

According to feedback from leaders, the teams have adapted well to sustained remote work. Initial challenges, such as setting up workstations and resolving technical issues, were effectively addressed. The time saved from commuting has improved time management and provided more flexibility. However, communication remains a recurring challenge, as reliance on written communication can lead to misinterpretations caused by personal or cultural differences, creating friction.

Leaders were generally satisfied with professional relationships, noting that remote work allowed them to empower team members and maintain trust. However, the lack of in-person interactions was a common concern. Leaders emphasized the importance of creating more opportunities for in-person meetings and team-building activities to strengthen relationships and prevent friction, which digital platforms struggle to fully support.

Leaders feel equipped and supported by the organization to address issues related to professional relationships and well-being. However, they highlighted the need for team members to actively contribute to engagement and resolving challenges in maintaining healthy relationships. Additionally, a more conscious and intentional approach to digital collaboration from team members would help leaders sustain efficiency and foster strong professional connections.

5 Conclusions and suggestions

Based on the results of the interviews we were able to come to conclusions on the established hypotheses and present possible suggestions for the issues discussed and for further research opportunities.

Our first hypothesis was that *sustained remote work reduces the efficiency of team collaboration*. The responses to the questions within the questionnaire that relate to the efficiency of teams in a sustained remote working environment show that while some areas of team collaboration may need some improvement, the overall view is that team efficiency has improved. The

respondents experienced improvements in efficiency, and when asked about their overall views, 78,5% of the respondents gave a positive answer as well. The leaders have also shown that their teams have been able to adapt to the remote environment, they can utilize the collaborative tools effectively, and as such, while there may have been initial concerns, the team efficiency in a sustained remote working environment has improved. Given these results, our first hypothesis can be considered as disproved.

The area of professional relationships also received positive feedback with 80,8 of the respondents indicating overall satisfaction, and while highlighting the need to improve communications within the team, the managers' feedback also seems to be positive. As such, I would conclude that my second hypothesis – *sustained remote work negatively impacts the professional relationships of colleagues* – has also been disproved.

When it comes to my final hypothesis in connection with leadership support around team cohesion, the survey results articulate a need for improvement. The feedback from leaders also shows difficulties when it comes to fostering team cohesion due to the nature of the remote working environment and some cultural differences within the teams. As such, there may be grounds to consider the statement - *leadership support is perceived as ineffective in supporting team cohesion in a sustained remote working environment* – to be proven.

At the same time, I must also consider certain circumstances that have an impact on leaders' ability to support team cohesion. As the majority of the responses for the questionnaire, and the leaders interviewed are from one company, the ongoing organizational changes have an impact on both groups, such as affecting engagement, motivation, and experiences in team cohesion, while also minimizing opportunities for team building activities. Office closures may also have an impact on teams that are working together in the same physical space on a more regular basis. Given these circumstances, while in the present the survey results may support my hypothesis, for a general view, they are inconclusive, and as such, in my view, the final hypothesis should be rejected as well.

While employees and managers may be satisfied with the state of efficiency and professional relations in a sustained remote working environment, the feedback highlighted recurring issues that need to be addressed. Communication was a common pain-point, and while this area may have been affected by the ongoing changes within the organization, and related requirements for confidentiality, it is important to focus on supporting communication on an organizational, departmental, team, or personal level as well. The results show an increase in the frequency of written communication, but the importance and need of verbal communication should also be highlighted to avoid conflicts and issues mentioned by the managers. This needs to be addressed among colleagues and within teams to find common ground. On another hand, the organization needs to revitalize its approach to communication to ensure that employees feel well informed, motivated and engaged within the company. A transparent, or even partially transparent approach can help as employees can contribute to the work of leadership by highlighting issues they are experiencing and support resolving issues.

When it comes to reinforcing team cohesion, it needs to be acknowledged that within the reviewed company, due to the organizational changes at the time of our research, it would have been difficult to focus on this area. After this difficult period of time, the organization and teams will need to reevaluate and strengthen their connections and cooperation. As there seems to be a disconnect between leadership and individual contributors as to how they view the importance

of team connectedness, there is a need for conversations to occur to find a common ground on which cohesion can be built on. Open and informal (or formal) conversations between leaders and team members may lead to identification of ongoing issues and finding a factor within the workings and life of a team that they can organize around and build a strong connection. But at the same time, as most employees are satisfied with their professional relations as they are, it is also important to avoid these efforts being forced on employees, which can lead to further discomfort.

With the ongoing circumstances at the company, while the outcome of the research may seem positive, and suggestions for improvement could be identified, with further research focusing on other aspects of changes in connection with remote working, further connections, conclusions can be identified and lessons learned. Further research focused on how different age groups or generations are affected by remote working can uncover more pain-points of the different groups that companies can address. Research with different companies with more opportunities for office working could potentially show how efficiency and professional relations are perceived compared to an office only environment. And finally, it could be helpful to see how the researched company works a year or two from the time of research after getting through ongoing difficulties and settling into a new, digital first working environment.

6 References

- Andrei, D. M., 2022. Remote Work and Technology. A Brief History and Evolutions in E.U and Romania, s.l.: s.n.
- Berthiaume, E., 2020. Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here, s.l.: s.n.
- Brown, A., Leite, A. C. (2022): The effects of social and organizational connectedness on employee well-being and remote working experiences during the COVID-19 pandemic, s.l.: s.n.
- Clifton, H., Wigert, B. (2021): Bet on It: 37% of Desks Will Be Empty, s.l.: s.n.
- Deschênes, A. A. (2022): Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support, s.l.: s.n.
- Dyvik, E. H. (2024): Number of employees worldwide from 1991 to 2022, by broad sector(in millions). Available at: <https://www.statista.com/statistics/1259198/global-employment-figures-by-sector/>
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., Madera, J. M. (2022): Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19, s.l.: s.n.
- Hargittai, E. (2022): Connected in Isolation. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, The MIT Press.
- Herrendorf et al. (2014): Employment by economic sector, United States, 1981 to 2015, s.l.: s.n.
- ILOSTAT (n.d.): Employment in industry (% of total employment) (modeled ILO estimate). Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.IND.EMPL.ZS?end=2022&start=1991> [Accessed 2024].
- ILOSTAT (n.d.): Employment in services (% of total employment) (modeled ILO estimate). Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS?end=2022&start=1991> [Accessed 2024].
- McPhail, R., Chan, X. W., May, R., Wilkinson, A. (2023): Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review, s.l.: s.n.

- Mischke, J. et al. (2023): How hybrid work has changed the way people work, live, and shop, s.l.: s.n.
- Nemţeanu, M.-S., Dabija, D.-C. (2023): Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work–Life Conflict on Employee Behaviour, s.l.: s.n.
- Schawbel, D. (2020): Back to Human. New York: hachette books.
- Silver, H. (2023): Working from Home: Before and After the Pandemic, s.l.: s.n.
- Vargha, B., Kovács, T., Dávid, G. (2021): Elemzés – Távmunka, Otthoni Munkavégzés, Lehetőségek, Kockázatok, s.l.: Állami Számvevőszék.
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G., Borgulya, I. (2021): Távmunka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? s.l.: s.n.
- Weise, K., Goldberg, E., 2024. Amazon Tells Corporate Workers to Be Back in the Office 5 Days a Week, s.l.: The New York Times.

SIPOS LILI²³

Az About You megítélése a Z generáció körében

1. Bevezetés

A Z generáció mint a digitális korszak elsődleges alakítója, meghatározó szerepet tölt be az e-kereskedelem és az internetalapú szolgáltatások fejlődésében. Az online vásárlás, az információszerezés és a digitális kommunikáció szervesen beépült mindennapi életükbe, így fogyasztási döntéseik elemzése különös jelentőséggel bír. Kutatásom célja a Z generáció online vásárlási szokásainak feltárása az About You e-kereskedelmi platform példáján keresztül. Vizsgálom a márka beágyazottságát a fiatalok tudatába, marketingstratégiáit, valamint a fogyasztói bizalom építésének mechanizmusait. Kiemelt figyelmet fordítok az e-kereskedelem növekedési trendjére, különösen a COVID-19 pandémia hatásaira, valamint az online és offline vásárlás összehasonlítására. A kutatás primer (kérdőíves felmérés) és szekunder (szakirodalmi elemzés) módszereket ötvöz. Az eredmények alapján megvizsgálom, milyen tényezők befolyásolják a fiatalok online vásárlási döntéseit, különös tekintettel az árazásra, az értékesítési stratégiákra és a logisztikai szempontokra. Emellett elemzem az About You márkaépítési és marketingkommunikációs gyakorlatát, beleértve az influenszerek és a promóciók szerepét. A dolgozat célja átfogó képet adni a Z-generáció online fogyasztói magatartásáról és az About You platform piaci helyzetéről, valamint rávilágítani a jövőbeli kihívásokra és fejlesztési lehetőségekre az e-kereskedelem területén.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Az internethasználat és az elektronikus kereskedelem változása

A digitális aktivitás dinamikus változása folyamatos kutatásokat igényel a trendek és mögöttes okok feltárása érdekében. Kantar-Hoffmann 2022-es országos felmérése szerint az internethasználat elterjedése exponenciálisan növekedett, amelyet a mobiltechnológia fejlődése és a mindennapi élet digitalizációja ösztönöz. A vizsgálat szerint a magyar lakosság döntő többsége e-mailezésre, hírfogyasztásra, információkeresésre és kapcsolattartásra használja az internetet, miközben az online vásárlás és a digitális banki ügyintézés egyre elterjedtebbé válik. Az e-kereskedelem térnyerése és a digitális fizetési megoldások iránti bizalom erősödése különösen figyelemre méltó. A kutatás kimutatta, hogy a fogyasztók többsége bankkártyás fizetést részesít előnyben, míg az online vásárlások elsődleges motivációja a kényelem mellett a kedvezőbb ár lett (Kantar-Hoffmann, 2023).

²³ MATE Kaposvári Campus, III. éves Kereskedelem és marketing szakos hallgató

2.2. Az e-kereskedelem növekedése, a COVID hatása az online vásárlásra

A Reacty Digital 2021-ben egy 1000 fős mintán alapuló kutatást végzett az e-kereskedelem jellegzetességeinek vizsgálata céljából a „Véleményem van” online közösség körében. A felmérés a 18 és 79 év közötti hazai lakosság körében történt, és az online vásárlási szokások feltérképezésére irányult. Az eredmények szerint az online vásárlások gyakorisága jelentős növekedést mutatott: a hetente online vásárlók aránya két év alatt 6%-ról 12%-ra emelkedett. A vásárlók jellemzően készpénzmentes fizetési módokat részesítettek előnyben, és kiszállításkor elsősorban futárszolgálatokat választottak. A legnépszerűbb termék kategória a ruházat volt, azonban a háztartási gépek iránti kereslet is kiemelkedőnek bizonyult (Reacty Digital, 2021). A kutatás rávilágított arra is, hogy az online vásárlók elsődleges motivációja a kényelem és a házhoz szállítás lehetősége. A harmadik legfontosabb szempont a kedvező ár volt, azonban ennek befolyásoló hatása az elmúlt években folyamatos csökkenést mutatott (Reacty Digital, 2021). A járványhelyzet idejében jelentősen megnőtt a készpénzmentes fizetést preferálók köre. Ennek ellenére 2021 tavaszán már megfigyelhető volt egy kis mértékű visszarendeződés, de 2020-hoz képest így is kevesebben ragaszkodtak a készpénzes fizetéshez, illetve, akik legalább hetente vásárolnak, ők átlag feletti mértékben ragaszkodtak a készpénzmentes fizetési módokhoz (Digital, 2021).

2.3. Az online vásárlás vizsgálata a hagyományos vásárlással szemben

A technológiai fejlődés és az internet elterjedése alapvetően átalakította a vásárlási szokásokat. Az e-kereskedelem 24 órás elérhetősége, széles termékválasztéka és az ár-összehasonlítás lehetősége révén komoly versenytársat jelent a hagyományos üzletekkel szemben.

A fizikai boltok előnyei közé tartozik a közvetlen terméktapasztalat és az azonnali vásárlás, ugyanakkor hátrányt jelent a nyitvatartási idő korlátozottsága és az időigényes vásárlási folyamat. Ezzel szemben az online vásárlás gyors, földrajzi korlátoktól független, azonban a logisztikai tényezők (szállítási idő, költségek) meghatározó szerepet játszanak a fogyasztói döntéshozatalban (Chikán, 2020).

A vásárlói magatartás eltér a két platform között: míg a hagyományos boltokban a vizuális ingerek és az eladók hatására gyakoribb az impulzusvásárlás, addig az online térben a tudatos döntéshozatal, az ár-összehasonlítás és a vásárlói vélemények figyelembevétele dominál. Az online vásárlás biztonsági aggályokat is felvet, de az ügyfélszolgálati fejlesztések és a részletes termék-leírások növelik a fogyasztói bizalmat (Szűcs–Lázár–Németh, 2023).

A logisztikai folyamatok is eltérőek a két vásárlási forma között. A hagyományos üzletek esetében a termékek közvetlenül az üzlet polcairól elérhetők, míg az e-kereskedelemben a rendeléseket raktárakból kell kiszállítani a vásárlókhöz. Az online vásárlás esetében a szállítási idő és költség kiemelt tényezők, amelyek befolyásolják a vásárlói döntéseket: a fogyasztók előnyben részesítik azokat a webáruházakat, amelyek alacsony szállítási díjat és gyors kiszállítást biztosítanak (Chikán, 2020). A fogyasztói magatartás vizsgálata alapján megállapítható, hogy a hagyományos vásárlás során a fogyasztók hajlamosabbak impulzusvásárlásokra a bolti környezet vizuális ingerei, az elrendezés és az eladói ajánlások hatására. Ezzel szemben az online vásárlás során a fogyasztók tudatosabb döntéshozatali folyamatot követhetnek, hiszen könnyen hozzáférhetnek ár-összehasonlító eszközökhöz és termékértékelésekhez. Ugyanakkor az online

térben is léteznek impulzusvásárlásra ösztönző mechanizmusok, például a dinamikus hirdetések és az időszakos akciók (Rekettye–Töröcsik–Hetesi, 2022).

2.4. Online vásárlók csoportosítása

Az internethasználat növekedésével a felhasználók különböző életstílus-alapú szegmensekre oszthatók. A legnagyobb csoportot a „kommunikálók” alkotják, akik főként kapcsolattartásra használják az internetet, míg az „egyszerűsítők” az online szolgáltatások kényelmét részesítik előnyben. Emellett megkülönböztethetők a „rutinos” felhasználók, a „szörfölők”, az „alkudozók” és a „sportos” internetezők (Bányai–Novák, 2016).

Az online vásárlási szokások alapján öt fő fogyasztói csoport különíthető el. A „hardcore vásárlók” rendszeresen és nagy volumenben vásárolnak online, míg az „alapos vásárlók” részletes információgyűjtést követően döntenek, főként nagy értékű termékek esetében. Az „elfoglalt vásárlók” az időmegtakarítást helyezik előtérbe, célzottan és gyorsan vásárolnak. A „kényelmes vásárlók” főként alapvető termékeket rendelnek, míg a „spórolók” az árkedvezményeket és akciókat keresik. Ez a szegmentáció segíti a célzott marketingstratégiák kialakítását és az ügyféligények jobb megértését (Bányai–Novák, 2016).

2.5. Az About You piaci megjelenése és márkáépítési stratégiája

Az About You 2014-ben alapított európai divatcég, amely gyors növekedése révén 2018–2019-re 461 millió eurós bevételt ért el, és rövid időn belül piacvezetővé vált több országban. Hamburgi székhelyű vállalatként olyan e-kereskedelmi modellekből merített inspirációt, mint a Zalando és az ASOS.

A kezdetben fiatal felnőttekre fókuszáló cég termékkínálata mára szélesebb fogyasztói réteget céloz, beleértve a divatcikkek, szépségápolási termékek és lakberendezési tárgyak forgalmazását. Stratégiai partnerségei, influenszerkampányai és marketingeseményei növelték ismertségét, amely a magyar piacon is erős jelenlétet biztosított.

Versenyelőnye a változatos termékkínálaton, innovatív beszerzési stratégián és piackutatáson alapul. A vállalat kockázatmentes vásárlási feltételeket kínál, beleértve az ingyenes kiszállítást, a 90 napos visszaküldést és a Klarna fizetési opciót, amely lehetővé teszi a vásárlók számára, hogy a termék átvétele után fizessenek, ezáltal növelve a bizalmat és a vásárlói elégedettséget (Glamour, 2019; You, 2018).

2.7. Az About You online marketingtevékenysége

Az About You online marketingstratégiája az adatvezérelt és személyre szabott vásárlói élmény biztosítására épül. A vállalat többcsatornás megközelítést alkalmaz, amelynek célja a márkaismertség növelése és a vásárlói elköteleződés erősítése. A cég aktív jelenlétet tart fenn a főbb közösségimédia-platformokon, beleértve az Instagramot, a Facebookot és a TikTOKot. Ezeken a felületeken kreatív és figyelemfelkeltő tartalmakat osztanak meg, amelyek célja a célközönség elérése és a márkahűség növelése. Az About You számos influenszerrel és hírességgel működik együtt, akik termékmegjelenítéseikkel hitelesítik a márkát. Kiemelkedő példa erre az évente megrendezett About You Awards, amely a véleményvezérek elismerésére és a márkanepszerűsítésére szolgál. Az About You e-mail-marketingstratégiája az egyéni vásárlási szoká-

sokra épít. A fogyasztók személyre szabott ajánlatokat, kedvezményeket és divattippeket kapnak, amelyek hozzájárulnak a vásárlási hajlandóság növeléséhez. Ezenkívül a vállalat nagy hangsúlyt fektet a keresőoptimalizálásra és a fizetett online hirdetésekre, különösen a Google Ads és a közösségimédia-platfomok reklámfelületein keresztül. Ezek az eszközök lehetővé teszik, hogy a vállalat hatékonyan célozza meg azokat a felhasználókat, akik online divatcikkeket keresnek. A vállalat mobilalkalmazása további marketingcsatornánaként is funkcionál, amely személyre szabott ajánlatokat és exkluzív akciókat kínál a regisztrált felhasználóknak. Az app-kon keresztül küldött értesítések segítségével a vállalat folyamatos kapcsolatot tart fenn a vásárlókkal, elősegítve az ismételt vásárlásokat és a márkahűség kialakítását. Az About You online marketingstratégiája tehát egy innovatív, adatalapú és többcsatornás megközelítést alkalmaz, amelynek célja a vásárlói élmény optimalizálása és az ügyfélelégedettség maximalizálása (You, 2018).

3. Anyag és módszer

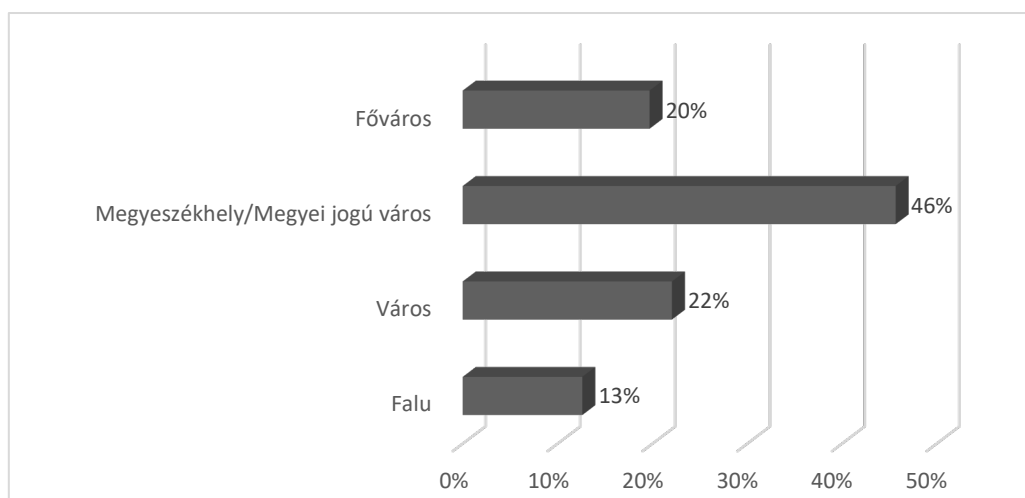
A tanulmány célja, hogy aktuális információt gyűjtsön az online vásárlási szokásokról a Z generáció körében, szűkebb körben az About You kedveltségéről.

Primer kutatás során kvantitatív, kérdőíves megkérdezést alkalmaztam, annak érdekében, hogy gyorsan és egyszerűen kapjam meg a tanulmányomhoz szükséges válaszokat. A kérdőívem 19 kérdésből állt, teljesen anonim módon, önkéntes alapon volt kitölthető. Mindössze 5-10 percet vett igénybe, továbbá zárt kérdéssorozatból állt, összeállításához a Google Űrlapot használtam. A kutatási célterületem a Z generáció volt Magyarországon, kiemelten csak az 1995 és 2010 között születettek csoportjában végeztem a tanulmányt, illetve feltétele volt a kérdőívnek, hogy vásárolt már About You-ról. A kérdőív 2024. 09. 20. és 2024. 10. 07. között volt elérhető, ez idő alatt 127 válasz érkezett be. A kapott válaszokat Excel segítségével leíró statisztikával elemeztem, ábrákkal, táblázatokkal szemléltettem. A primer kutatásom, ahogy a szekunder is ugyan azon a sémán haladt végig, először általánosan az internetezési szokásokról kérdeztem a generációnkat, az online vásárlási rutinjukról, majd magáról az About You-ról kerestem a válaszokat.

4. Eredmények és értékelésük

A kérdőívemben nem alkalmaztam szűrőkérdést, hanem a bevezető szakaszban egyértelműen meghatároztam a vizsgálati alapsokaságot, amely a Z generáció tagjaiból állt (az 1995 és 2010 között született egyének). A kitöltés további feltétele volt, hogy a válaszadók már vásároltak az About You online áruházból, ezzel biztosítva, hogy a kérdőív második szakaszában releváns válaszokat kapjak. A kutatás során összesen 127 érvényes válasz érkezett. A mintában a nemek megoszlása jelentős eltérést mutatott: a kitöltők 73%-a nő, míg 23%-a férfi volt. A nemek közötti arányeltolódás feltehetően a kutatás témájával, a vásárlási szokások vizsgálatával magyarázható. Ugyanakkor a férfi kitöltők egyes válaszai meglepő eredményeket hoztak.

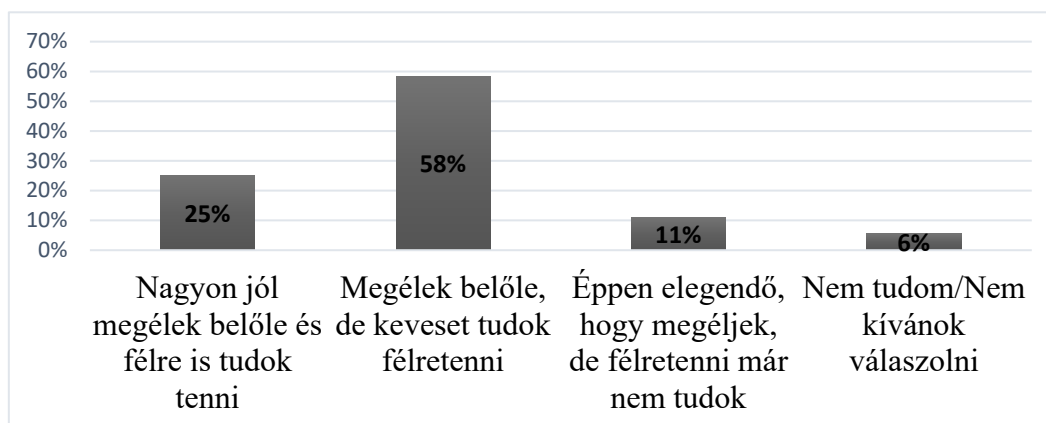
A háttérváltozók között a lakóhely és az anyagi helyzet is szerepelt. A lakóhelyet tekintve a legtöbb válaszadó megyei jogú városban vagy megyeszékhelyen él, amelyet a 1. ábra szemléltet.



1. ábra: A kitöltők lakóhely szerinti megoszlása (n = 127)

(Forrás: saját szerkesztés)

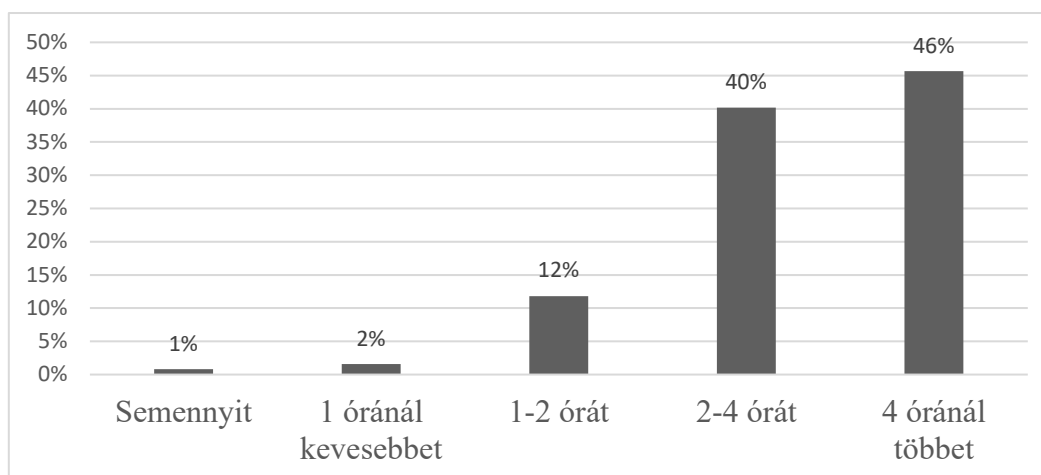
A Z generáció anyagi helyzetét vizsgálva megállapítható, hogy jövedelmük több forrásból származhat, a szülők, a munkahely és az iskola által is. Ide tartozik a havi zsebpénz, munkakezret, alkalmi munkák, ösztöndíj, diákhitel, szociális támogatás, megtakarítások jövedelme. A legtöbb fiatal úgy ítélte, hogy pénzéből megél, azonban keveset tud félretenni. Véleményem szerint a mi generációnkat tekintve összességében jó anyagi helyzetnek tekinthető, hiszen sokunk még aktív tanuló. Az eredményt az 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: A kitöltők anyagi helyzete szerinti megoszlás (n = 127)

(Forrás: saját készítés)

A kutatásomat általános kérdésekkel kezdtem, érintettem az internetezési szokásokat, majd az e-kereskedelemről kérdeztem általánosan a generációt, végül leszűkítettem a kört az About You-ra. Hogy mennyit is telefonozik a Z generáció? Sajnos saját példamból is tudom, hogy rengeteget és ezt a kérdőív is megerősítette. Az 3. ábráról leolvasható, hogy a megkérdezettek átlagosan több mint négy órát interneteznek.



3. ábra: Interneten töltött idő gyakorisága (n = 127)

(Forrás: saját készítés)

Ez a 21. század függősége, vírusa és ez a szám csak növekedni fog az évek múlásával, hiszen már minden átkerül az online térbe. Természetesen ennek nem csak árnyoldala van, megkönnyíti tanulásunkat, munkánkat, információkat tudunk gyűjteni, azonban a fiatalok körében az internetnek egyik fő funkciója a levelezés mellett, a social média tartalmak fogyasztása, melyet az 1.táblázat szemléltet. A hálózati lefedettségnek köszönhetően aligha mindenhol használhatjuk eszközeinket. A válaszadók 85%-a azt válaszolta, hogy otthon tölt a legtöbb időt interneten, 44%-a pedig a mobiljára támaszkodva bárhol hozzáfér és használja is, harmadik helyen pedig a munkahely áll 39%-kal. Előszeretettel interneteznek iskolában, netkávézókban, tömegközlekedésen és kollégiumban is.

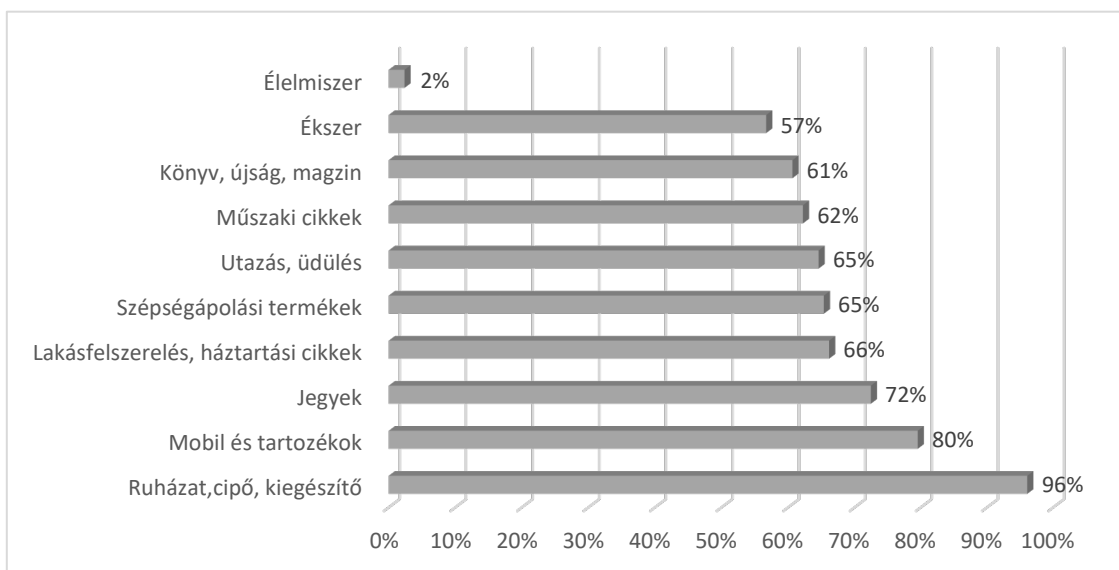
1. táblázat: A Z generáció és az internethasználat célja (n = 127)

	Átlag	Módusz	Szórás
Levelezés/chat	4,35	5	0,95
Közösségi oldalon való jelenlét	3,81	5	1,14
Keresés, információgyűjtés	3,79	5	1,1
Vásárlás	3,13	3	1,11
Munka	3,07	5	1,48
Letöltés	2,17	1	1,22
Online játék	1,69	1	0,99

Forrás: saját készítés

A következő kérdéseimmel már az online vásárlási szokásaikat vizsgáltam a Z generációnak. Kitöltési kritériumként szerepelt, hogy a válaszadó rendelt már About You-ról, ennek következtében, hogy mit is vásárolnak leggyakrabban online kérdést befolyásolhatta. Az 4. ábráról leolvasható, hogy 96%-kal a legnépszerűbb termékek a ruházat, cipők és kiegészítők. Ezt az eredményt több magyarázattal is alá tudjuk támasztani. Online térben a választék sokkal nagyobb. Ha egy hagyományos üzletet vizsgálunk lehetőségeink kötöttek, akár méretezést te-

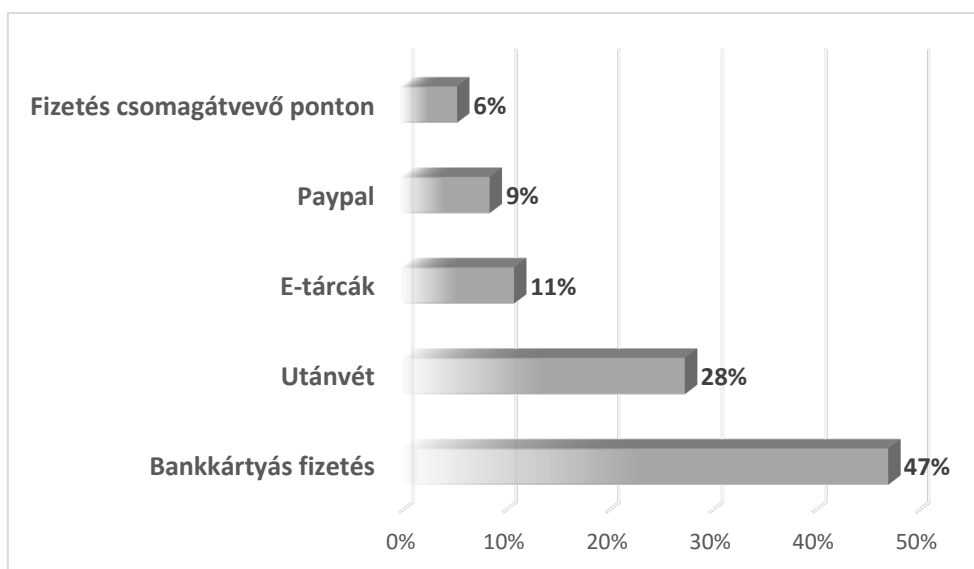
kintve is. A vásárló nincs nyitvatartási időhöz kötve, illetve kényelmesen tud nézelődni, anélkül, hogy az üzletben lévő többi vásárló megzavarná. Az online elérhető méretábrázolatoknak köszönhetően már nem kell aggódni se, hogy a rendelt termék nem lesz megfelelő. A cégek visszaküldési politikájuknak köszönhetően nagyobb bizalmat építettek ki, így a vásárlók között olyan is előfordul, akik több méretet rendelnek, hogy biztosan legyen számukra egy tökéletes darab. Második helyen 80%-kal a mobilok és tartozékaik állnak, mely az árdifferenciával és az elérhetőséggel magyarázható. Harmadik helyen 72%-kal a jegyek állnak, hiszen egy jegyrendelésnek nincs nagy kockázata. Gyors, egyszerű, fizetés után rögtön elküldik e-mail címünkre. Az online jegyekkel mellőzni tudjuk a sorban állást, biztosíthatjuk magunkat, hogy a kívánt helyen, koncerten részt tudunk venni. Illetve, ha külföldi tartózkodásunkat vesszük figyelembe, az idegen nyelvek használatából eredő nehézségeket is ki tudjuk küszöbölni.



4. ábra: Leggyakrabban vásárolt termékek és szolgáltatások online (n = 127)

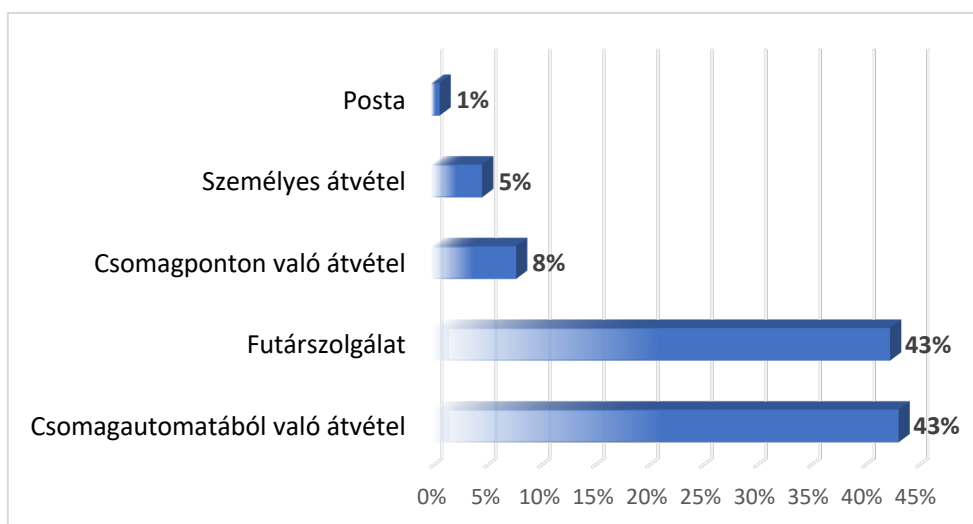
Forrás: saját készítés

A bankkártyás fizetés gyors és egyszerű, a vásárlók azonnal kiegyenlíthetik a számlájukat. A kártyás tranzakciókat több biztonsági szabályzat védi, illetve, ha a webáruház biztosít kártyás fizetési lehetőséget hitelesíti a céget. A kártyák lehetővé teszik a nemzetközi vásárlásokat is, ami különösen előnyös mind a vásárlók, mind a webshopok számára is. E tényezők nagymértékben befolyásolhatják a válaszadók 47%-át, akik online vásárlás során a bankkártyás fizetést preferálják a legjobban. Második helyen 27%-kal még mindig az utánvét áll, de a bizalom kiépítésében jó úton járnak a cégek, melyet a jelentős differencia is mutat. A vásárlók 11%-a az e-tárcákat preferálja a legjobban. A kapott eredményeket az 5. ábra szemlélteti.



5. ábra: Online vásárlás során preferált fizetési módok (n = 127)
(Forrás: saját készítés)

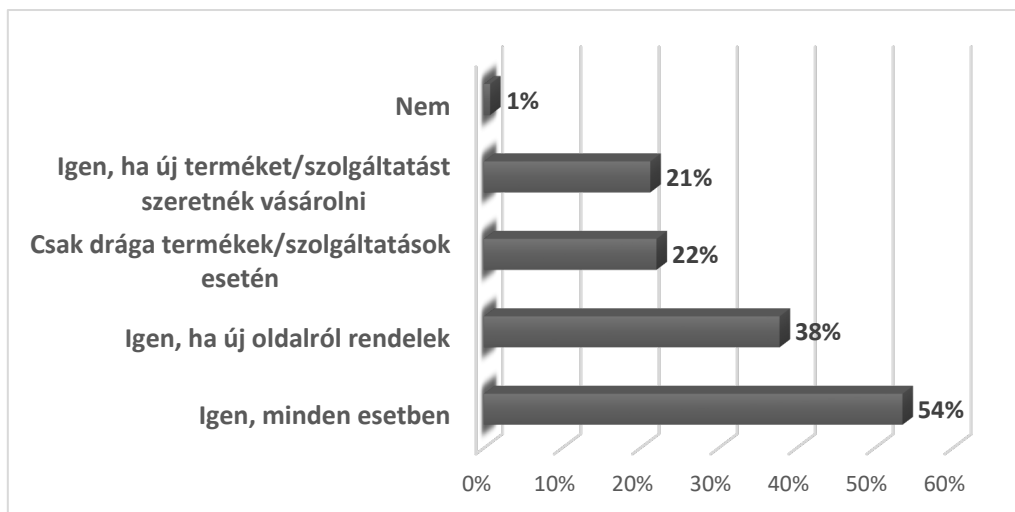
A mai felgyorsult világunkban mindenki rohan, soha nincs ideje semmire és ebből a mi generációnk sem kivétel. Iskolából vagy munkából, a sport, egyéb szabadidős tevékenységek, nehezen lehet összehangolni a napokat. A modern logisztikának köszönhetően kialakítottak csomagautomatákat, ahová szinte bármikor el tudunk menni és átvenni csomagunkat. Nem kell a futárhoz vagy a csomagpontok nyitvatartásihoz alkalmazkodnunk. A szállítási idő nagysága sem eltérő a többi alternatívától. A futárszolgálat nagy előnye a kényelem, illetve ennél a szállítási módnál élhetünk az utánvétes fizetés lehetőségével. Nem véletlen, hogy ez a két szállítási opció a legnépszerűbb a 43-43%-kal, melyet az 6. ábráról olvashatunk le.



6. ábra: Online vásárlás során preferált szállítási módok (n = 127)
(Forrás: saját készítés)

Az online vásárlások előtt a fogyasztók több okból is gyűjthetnek információt mielőtt döntést hoznak. Legfőbb oka véleményem szerint a megbízhatóság. Sokan szeretnek meggyőződni arról, hogy az adott webáruház biztonságos, mielőtt megadnák a személyes vagy fizetési adataikat, emiatt is a válaszadók 54%-a válaszolta, hogy minden esetben gyűjtenek információt. A

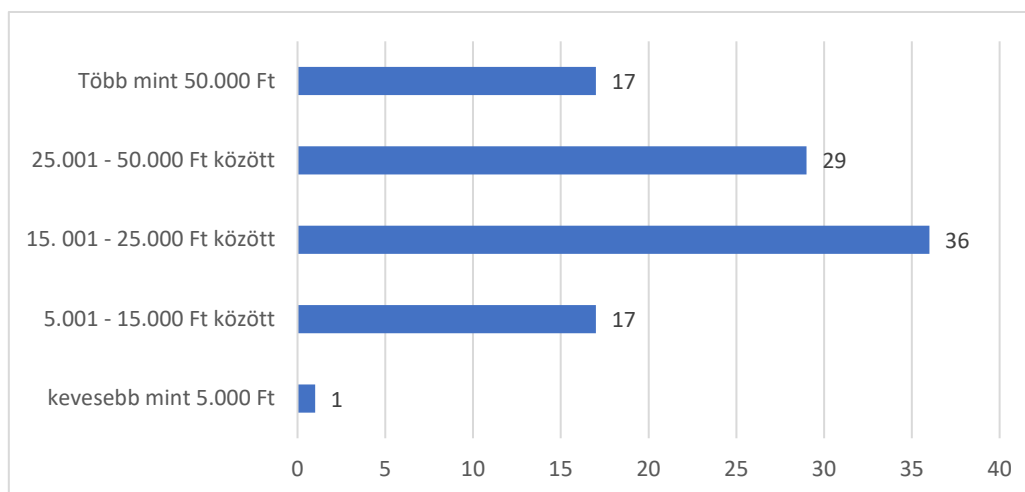
vásárlók szívesen tájékozódnak a szállítási díjakról, határidőkről, visszaküldési rendszerről és gyakran szeretnék megtalálni a legjobb ajánlatot, ezért különböző webáruházak árait hasonlítják össze, hogy a legkedvezőbb árakat választhassák. Ebből kifolyólag kutatásomban 38% válaszolta, hogy akkor gyűjt információt, amikor új oldalról rendel. A vásárlók 22%-a csak drága termék vagy szolgáltatás esetében jár utána az információknak, olvasnak vásárlói véleményt vagy hasonlítják össze a márkákat. A kapott eredményeket az 7. ábra szemlélteti.



7. ábra: Vásárlást megelőző információgyűjtés (n = 127)

Forrás: saját készítés

A vásárlók abban is különböznek, hogy mennyi pénzt hajlandóak kiadni divatcikkre egy vásárlás során, ugyanis különböző anyagi helyzetben vannak és mások a prioritásaik. Míg egyesek nagyobb összegeket is hajlandóak költeni ruházatra vagy cipőkre, mert fontos számukra a minőség, presztízs, addig mások inkább spórolnak vagy más termék kategóriákba fektetnek nagyobb összeget. Kérdőívemből kiderült, hogy a Z generáció átlagosan 15.000–25.000 Ft-ot hajlandó kiadni divatcikkre egy online vásárlás során, amely eredményt az 8. ábra ismerteti. A kitöltők 29%-a nagyobb összeget is kifizet ruhadarabokért, akár 25.000–50.000 Ft-ot. A további eredmény megosztó, 17% 50.000 Ft felett is vásárolna, míg 17% csak 5.000 és 15.000 Ft között.



8. ábra: Egy online vásárlás során divatcikkre fordított összeg (n = 127)

Forrás: saját készítés

A kutatás során a válaszadók egy ötfokú skálán értékelték az online és a hagyományos vásárlás különböző aspektusait. A legtöbben egyetértettek azzal, hogy az online vásárlás szélesebb termékinálatot és nagyobb kényelmet biztosít, mivel a webáruházak kereső- és szűrőfunkciói megkönnyítik a kívánt termékek megtalálását. Az online áruházakhoz való lojalitás főként a bizalomra épül: a gyors kiszállítás, biztonságos fizetés és egyszerű visszaküldés viszszerő vásárlásra ösztönöz. Bár az e-kereskedelem térnyerése folyamatos, a válaszadók szerint nem fogja teljesen felváltani a hagyományos vásárlást, hanem annak kiegészítőjeként működik tovább. A fizikai üzletek előnyei közé tartozik a termékek közvetlen megtekintése, kipróbálása és a személyes interakció, amelyet az online tér nem tud teljes mértékben helyettesíteni. Emellett a digitális vásárlás biztonsági aggályokat is felvet, különösen a személyes adatok és a bankkártyás fizetések védelme kapcsán. Annak ellenére, hogy az internetes biztonsági rendszerek fejlődnek, a kibertámadások lehetősége, illetve a hamis webáruházak miatt még mindig van egyfajta bizalmatlanság.

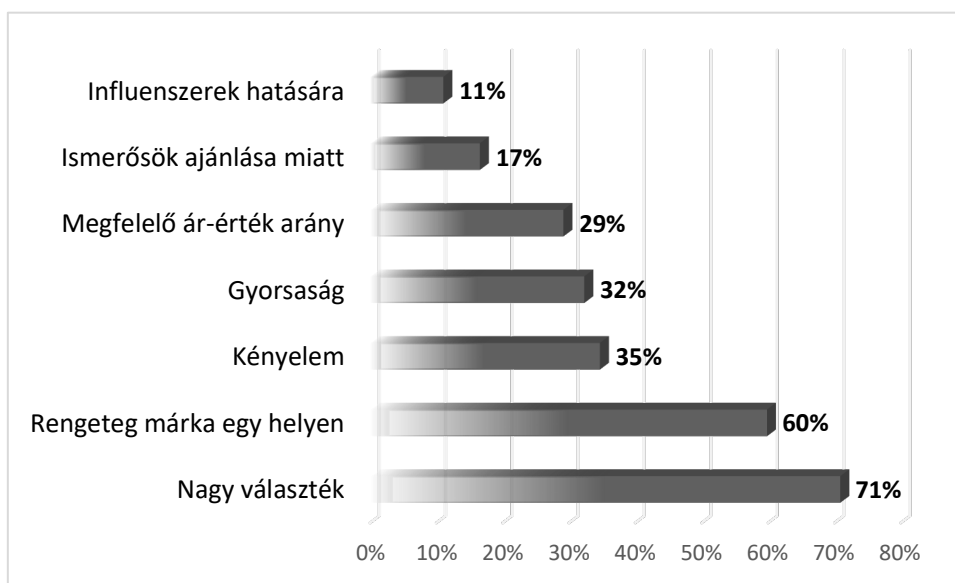
2. táblázat: Az online és a hagyományos vásárlás összehasonlítása (n = 127)

	Átlag	Módusz	Szórás
Online mindig megtalálom, amire szükségem van.	3,8	5	1,02
Hűséges vagyok a bevált online áruházakhoz	3,76	5	1,12
Az internetes vásárlás idővel helyettesíteni fogja a hagyományos vásárlást	3,5	4	1,21
Az online vásárlás élvezetesebb, mint a hagyományos vásárlás	2,78	2	1,27
Az online vásárlás ugyan olyan biztonságos, mint a hagyományos vásárlás	2,69	3	1,26

Forrás: saját készítés

Az 9. ábráról leolvasható, hogy a kitöltők miért is választották az About You-t vásárlásuk során. A válaszadók 71%-a a nagy választék miatt döntött a weboldal mellett, második helyen pedig a márkák mennyisége szerepelt 60%-kal. Az About You-nak ebből a szempontból csak egy versenytársa van, a Zalando, ahol rengeteg márká megtalálható egy helyen és széleskörű a választék. Megkönnyíti a márkák közötti összehasonlítást, teljes szettek tudunk összeállítani egy helyen, ráadásul az alkalmazás automatikusan összeállít nekünk szettet az adott termékhez, amit kiválasztottunk. 3. és 4. helyen a kényelem és a gyorsaság áll, ami általánosan is az e-

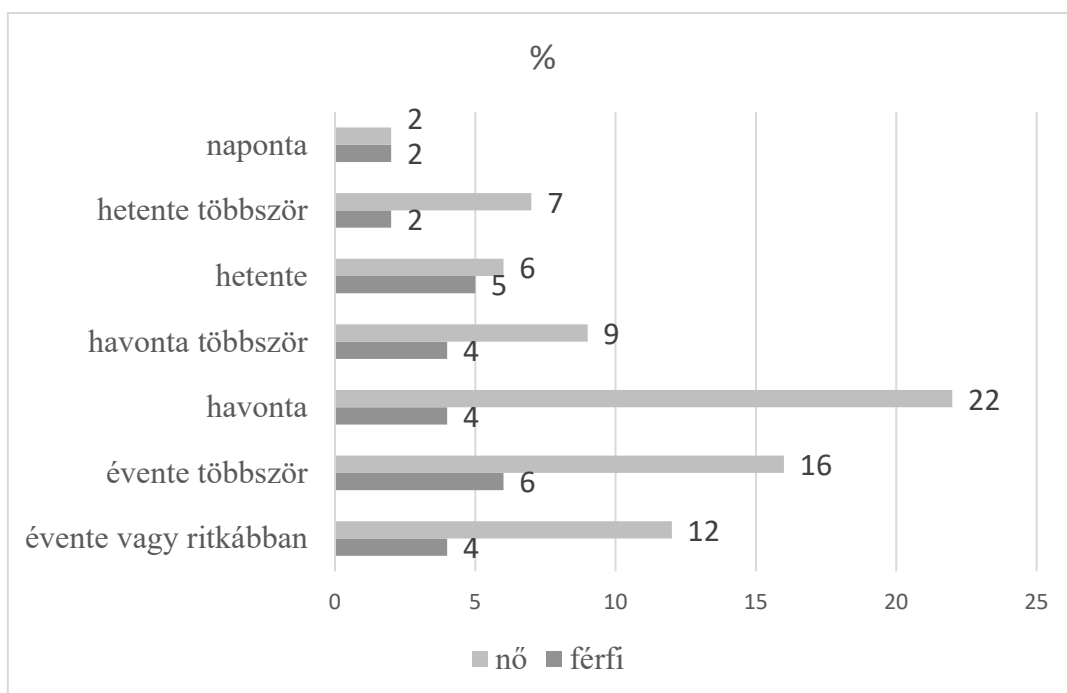
kereskedelem előnye. A cég rövid szállítási időt ad meg mindig és általánosan a közelebbi időben érkezik meg a csomagunk. Ünnepi szezonban inkább a későbbi időpontban szállítják ki, de sohasem késik a termék, amit rendeltünk. Akik a legkisebb mértékben befolyásolták a Z generációt, amikor a webáruház mellett döntöttek, azok az influenszerek. E válasz okai közé tartozhat, hogy az About You nagyon sok influenszerreklámot oszt meg a közösségi oldalakon vagy az influenszerek iránti bizalmatlanság, mert manapság az influenszerek nem feltétlen csak a kiváló minőségű webáruházakkal vagy cégekkel kötnek szerződést, így a generációban elkezdett elveszni az irántuk érzett bizalom.



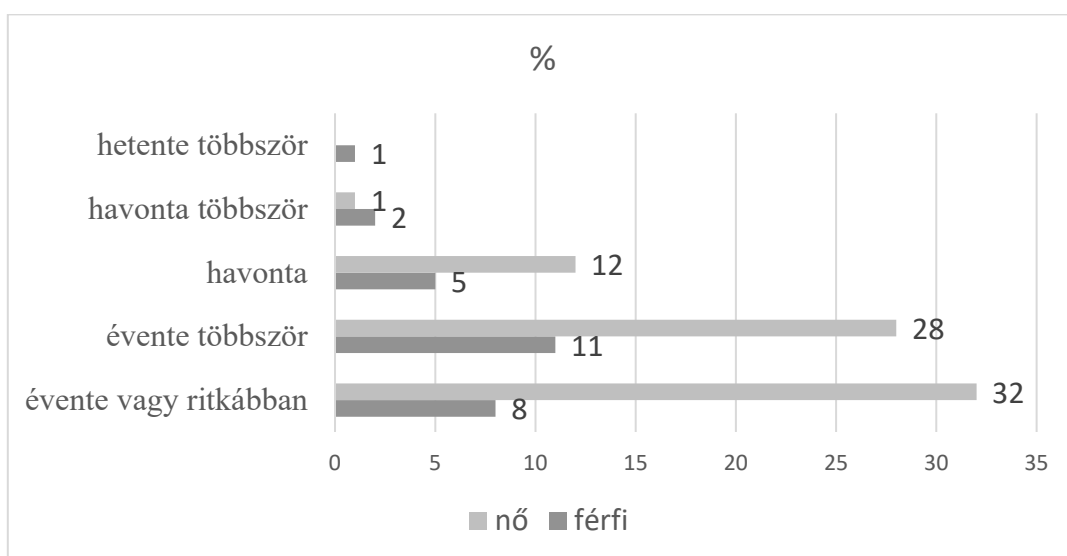
9. ábra: Az About You választásának szempontjai (n = 127)

Forrás: saját készítés

A következő kérdéseimmel a webáruház látogatottságát (10. ábra) vizsgáltam, illetve, hogy milyen gyakran szoktak a fiatalok az oldalról rendelni (11. ábra), és ezeket a kérdéseket a nemek közötti eltéréssel vettem össze. Annak ellenére, hogy a webáruházat úgy ítélik meg, hogy minden megvan benne és jól is működik, ami egy jó online kereskedéshez szükséges, átlagosan havonta szokták látogatni és csak évente vagy ritkábban rendelnek. Az About You rendszeresen áll elő új termékekkel, viszont az erőszakos e-mail-marketing következtében a vásárlók sokszor átsiklanak felettük, mert nem nyitják már meg azokat. Ennek ellenére a legnagyobb meglepetést azok a férfiak okozták, akik naponta látogatják a webáruházat és hetente többször is rendelnek onnan.



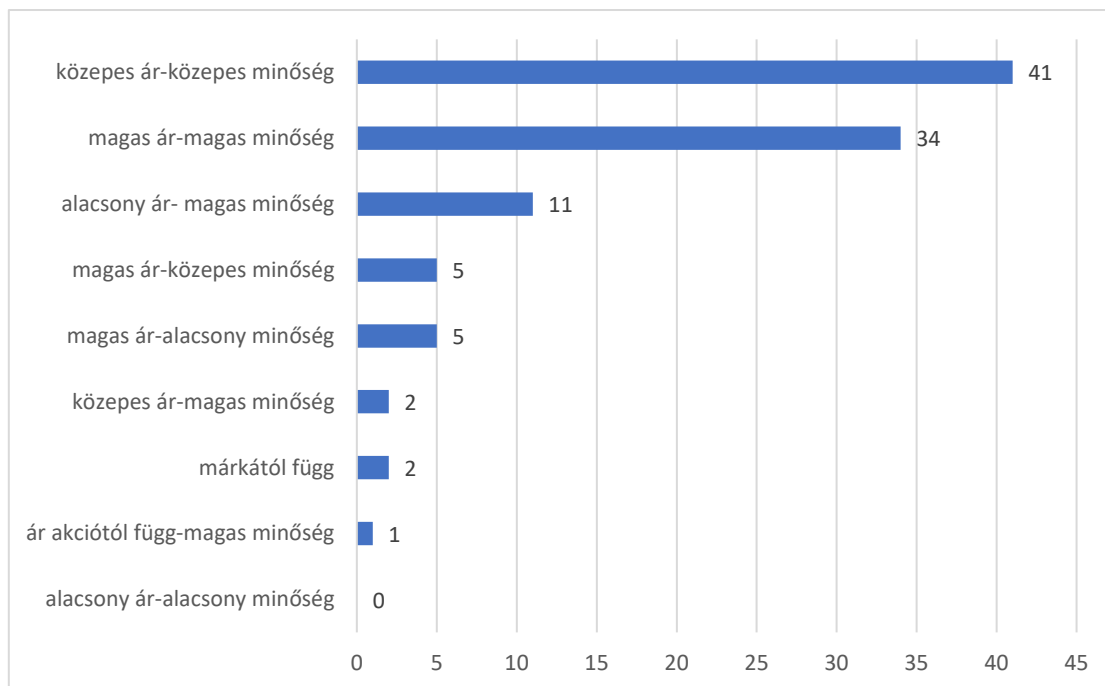
10. ábra: Az About You látogatottsága gyakoriságának nemek szerinti megoszlása (n = 127)
(Forrás: saját készítés)



11. ábra: Rendelés gyakorisága nemek szerinti megoszlása (n = 127)
(Forrás: saját készítés)

Az 12. ábra szemlélteti, hogy az About You divatáruházat a vásárlók 41%-a közepes árka-típusú és minőségű webshopnak értékelte. Az About You széles választékban kínál különböző árka-típusú márkát, a megfizethető, tömeggyártott fast fashion daraboktól a középkategóriás márkákig. Ez nagyobb célcsoportot vonz, de ebből gyakran ez a következtetés vonható le, amit a kitöltők is megerősítettek, mivel a prémium márkák kisebb arányban vannak jelen. Ettől függetlenül 34% magas ár – magas minőségűnek ítélte. A cég marketingstratégiájában sok akció, kedvezmény és kupon szerepel, ami vonzóvá teszi a vásárlást, ugyanakkor a gyakori árengedmények sokakban azt az érzetet keltik, hogy a minőség nem prémium, hanem középka-

tegóriás. Ezzel szemben 11% úgy ítélte, hogy az alacsony ár ellenére a minőség magas. Összességében elmondható a visszajelzések alapján a kitöltők számára megfelelő az ár-érték arány.



13. ábra: About You ár-minőség szerinti pozicionálása (n = 127)

(Forrás: saját készítés)

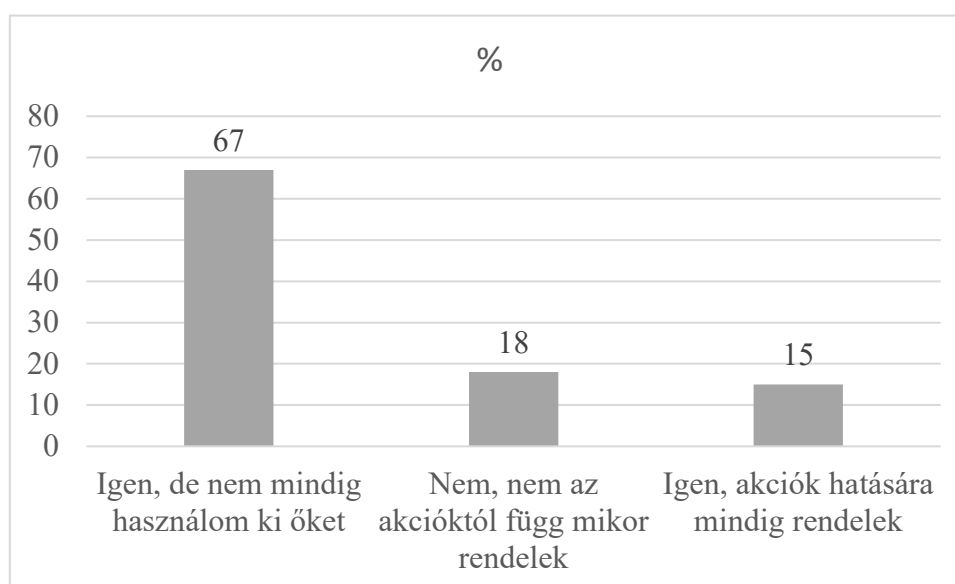
Az 3. táblázat az About You különböző tulajdonságaira vonatkozó vásárlói értékeléseket tartalmazza, a kapott válaszokból átlagot, móduszt és szórást számoltam. A cég erőssége az egyszerű fizetési folyamat, a széles termékválaszték és a megbízhatóság. A vásárlói elégedettséget növeli az átláthatóság, az egyszerű visszaküldés, a kuponkódok, illetve a gyors kiszállítás. E tulajdonságok elengedhetetlenek egy e-kereskedelmi cég esetében. A fejlesztést igénylő területei az ügyfélszolgálat és a visszaküldés után történő pénzvisszatérítés gyorsítása, mivel a vásárlók kevésbé elégedettek ezekkel a komponensekkel. Ebből arra következtethetünk, hogy az ügyfélszolgálat nem elég gyors vagy nem nyújt kielégítő választ, segítséget, illetve a kéthetes pénzvisszatérítési időszakot hosszúnak ítélik meg.

3. táblázat: Az About You megítélése a Z generáció körében (n = 127)

	Átlag	Módusz	Szórás
Egyszerű fizetési folyamat	4,57	5	0,8
Nagy termékválaszték	4,54	5	0,88
Megbízhatóság	4,2	5	0,93
Átláthatóság	4,07	5	0,97
Egyszerű visszaküldés	4,06	5	0,97
Kuponkódok és egyéb akciók	4,02	5	1
Gyors kiszállítás	4,01	5	0,92
Kitűnő ügyfélszolgálat	3,72	4	0,94
Gyors pénzvisszatérítés	3,7	3	0,98

Forrás: saját készítés

A vásárlókat arról is kérdeztem, hogy az akciók befolyásolják-e vásárlási szokásaikat, döntéseiket. A 13. ábra alapján a kitöltők 67%-a tisztában van az akciókkal, de nem mindig használja ki őket. Sokszor előfordulhat, hogy az akciók nem mindig vonatkoznak azokra a termékekre, amelyekre a vásárlók vágnak, annak ellenére, hogy About You-n a kedvezmények és a kuponkódok léte állandó, nem személyre szabottak, így nem ösztönöz olyan mértékben vásárlásra. Nem tartják elég nagy előnynek vagy időigényesnek tartják az influencers kódok felkeresését, mivel az akció mértéke nem jelentős. A kitöltők 18%-át egyáltalán nem befolyásolják, rendelésük időzítése nem függ össze az akciókkal es csupán csak 15% rendel a kedvezmények hatására.



12. ábra: A alkalmazáson belüli akciók, kuponkódok befolyásolása a vásárlási döntésben (n = 127)

(Forrás: saját készítés)

5. Következtetések és javaslatok

A kapott eredmények alapján az alábbiak állapíthatók meg: A Z generáció napi több mint négy órát tölt az interneten, elsősorban közösségi médiahasználatra és online vásárlásra. A legnépszerűbb termékkategóriák a ruházati cikkek és divatárúk, a fizetésnél pedig a bankkártyás tranzakciók dominálnak, míg a csomagautomaták a legkedveltebb átvételi módot jelentik. Az átlagos költség online divatcikkekre 15.000 és 25.000 forint között mozog. A vásárlási döntéseket leginkább a termékkínálat szélessége, a kínált márkák száma és a kényelmes szállítás befolyásolja. Az influenszerek hatása mérsékelt, ami a fogyasztók csökkenő bizalmára utal. A személyre szabott promóciók és hosszú távú partnerségek javíthatnák az influenszermarketing hatékonyságát. Az About You webshopot a többség közép kategóriás ár-érték arányúnak ítéli. Erősségei közé tartozik a könnyű fizetés, a széles választék és a megbízhatóság, míg a fejlesztendő területek az ügyfélszolgálat hatékonysága és a pénzvisszatérítés gyorsasága. A vásárlói lojalitás növelése érdekében egy célzott hűségprogram bevezetése és a személyre szabott akciók alkalmazása javasolt.

6. Felhasznált irodalom

- Bányai, E., Novák, P. (2016): *Online üzlet és marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A. (2020): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Digital, R. (2021): *Reacty Digital: Az e-kereskedelem egy éve: mit és hogyan vásároltunk online?*
 Forrás: Reacty Digital – Research&Marketing: <https://reacty.digital/az-e-kereskedelem-egy-eve-mit-es-hogyan-vasaroltunk-online>
- Francis, T., Hoefel, F. (2018): *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*.
 Forrás: McKinsey&Company (2018. november 12),
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gábor, S. (2024): *NMHH: Internethasználat: az első tíz között Magyarország az Európai Unióban*.
 Forrás: Nemzeti Média-és Hírközlési Hatóság (2024. szeptember 18),
https://nmhh.hu/cikk/248501/Internethasznalat_az_első_tíz_között_Magyarország_az_Európai_Unióban
- Gelei, A. (2013): *Logisztikai döntések*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Glamour. (2019): Végre megtudtuk mi az az ABOUT YOU és miért izgult miatta ennyire mindenki. Forrás: *Glamour* (2019. szeptember 9),
<https://www.glamour.hu/divatshoppingtipp/vegre-megtudtuk-mi-az-az-about-you-es-miert-izgult-miatta-ennyire-mindenki/yv7lx5y>
- Kantar-Hoffmann. (2023): *NMHH: Internethasználati szokások, digitális média- és tartalomfogyasztás*. Forrás: Nemzeti Média-és Hírközlési Hatóság (2023. február),
https://nmhh.hu/cikk/235951/Internethasznalati_szokasok_digitalis_media_es_tartalomfogyasztas
- Keller, K. L., Kotler, P. (2012): *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kiss, M. (2014): *Alapmarketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kopcsay, L. (2013): *A marketingcsatorna menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- László, K. (2013): *A marketingcsatorna menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Lee, P., Enohnyaket, P., Barton, C. (2024): *How Can US Brands Reach Gen Z?* Forrás: BCG (2024. 04. 04.), <https://www.bcg.com/publications/2024/how-can-us-brands-reach-gen-z-consumers>
- McKinsey & Company. *What is Gen Z?* Forrás: McKinsey & Company (2024. 08 28.): <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>
- Parmelee, M. (2020): *The Deloitte Global Millennial Survey*. Forrás: Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>
- Reketye , G., Tóth, T., Malota, E. (2015): *Nemzetközi marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Reketye, G. (2011): *Multidimenzionális árazás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Reketye, G., Töröcsik, M., Hetesi, E. (2022): *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szűcs, K., Lázár , E., Németh, P. (2023): *Marketingkutató 4.0*. Budapest.
- Töröcsik, M. (2011): *Fogyasztói magatartás Insight, trendek, vásárlók*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- You, A. (2018): *About Us*. Forrás: About You: <https://corporate.aboutyou.de/en/about-us>

TIHANYI BENCE¹

Az e-kereskedelem fogyasztói megítélése

Összefoglalás

A tanulmányban az e-kereskedelem fogyasztói megítélését vizsgáltuk, különös tekintettel a technológiai fejlődésre és a fogyasztói magatartásra. Az e-kereskedelem növekedését az internet terjedése, a technológiai innovációk és a COVID-19 járvány felgyorsította, hiszen a vásárlók egyre nagyobb arányban tértek át az online vásárlásra. Kutatásunk célja az volt, hogy feltárjuk, mely tényezők befolyásolják leginkább a fogyasztói elégedettséget és bizalmat, valamint megvizsgáljuk az e-kereskedelem jövőbeli fejlődési irányait.

A primer kutatásunk kvantitatív jellegű, kérdőíves megkérdezéssel alapult, továbbá az információgyűjtés önkényes mintavételezéssel történt, így a kutatásunk nem reprezentatív. A szekunder kutatásunk során különböző szakirodalmi forrásokat (internetes forrásokat és könyveket) dolgoztunk fel. Eredményeink azt mutatják, hogy a fogyasztók számára a legfontosabb szempontok az adatbiztonság, a kényelem és az árak összehasonlításának lehetősége. Az adatbiztonság alapvető fontosságú a fogyasztói bizalom szempontjából, ezért az e-kereskedelmi vállalkozások számára kiemelten fontos a biztonságos adatkezelés és a csalásmegelőző rendszerek használata. A kényelem szintén alapvető igény, hiszen az automatikus bejelentkezés és az egyszerű fizetési módok növelik a vásárlói elégedettséget.

A kutatásunkból az is kiderült, hogy a fogyasztók bizonytalanok az online fizetések terén, ezért az áruházaknak részletes tájékoztatást kell nyújtaniuk a biztonságos fizetési lehetőségekről. A mesterséges intelligencia (MI) alkalmazása lehetőséget ad arra, hogy az e-kereskedelmi platformok még inkább személyre szabott ajánlatokkal szolgáljanak, növelve ezzel a vásárlói elégedettséget és hűséget. Bár a mobilalkalmazások népszerűsége viszonylag alacsony, ez ösztönzőkkel, például exkluzív ajánlatokkal növelhető. A kriptovaluták alkalmazása pedig jövőbeli lehetőségként jelent meg, melyek gyors és anonim tranzakciókat biztosítanak.

Összességében a dolgozatunk arra világít rá, hogy az e-kereskedelem sikeréhez elengedhetetlen a fogyasztói igények követése. Az adatbiztonság, a kényelem és az árösszehasonlító funkciók olyan tényezők, amelyek a fogyasztói elégedettséget növelik. Javasoljuk a további kutatásokat a mobilalkalmazások ösztönzésére és a kriptovaluták elterjesztésére, hogy jobban megértsük az e-kereskedelmi trendeket és a fogyasztói preferenciákat.

1. Bevezetés

Az e-kereskedelem az elmúlt évtizedekben jelentős növekedésen ment keresztül, amelyet az internet elterjedése és a technológiai innovációk gyors fejlődése jelentős mértékben támogatott. A COVID-19 járvány felgyorsította ezt a trendet, mivel számos vállalkozás és fogyasztó az

¹ MATE Kaposvári Campus, III. éves Kereskedelem és marketing szakos hallgató. Mentora: Pintér Attila – MATE Kaposvári Campus, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, mestertanár

online térbe helyezte át tevékenységeit. Az e-kereskedelem nem csupán egy gazdasági tevékenység, hanem a digitális átalakulás egyik legfontosabb területe, amely jelentős hatással van a fogyasztói szokásokra, a logisztikai folyamatokra és az üzleti stratégiákra. Mindezek miatt fontos, hogy feltárjuk az e-kereskedelem jövőjét alakító tényezőket, és alkalmazkodjunk az új kihívásokhoz.

Kutatásaink során kiemelt figyelmet fordítottunk a technológiai innovációk és a fogyasztói trendek közötti kapcsolatra. A különböző innovációk, mint például a mesterséges intelligencia (MI), a mobilalkalmazások, valamint a kriptovaluták alkalmazása alapvetően meghatározhatják az e-kereskedelem jövőjét. Az MI-alapú chatbotok példája mutatja, hogy az új technológiák hogyan könnyíthetik meg a webáruházak működését, ugyanakkor rámutatnak az innovációk jelenlegi korlátjaira is. Úgy véljük, hogy a technológiai, logisztikai és adminisztratív feladatok automatizálása lehetővé teszi az erőforrások átcsoportosítását olyan stratégiai területekre, mint a piackutatás és a fogyasztói igények pontosabb felmérése.

Vizsgálataink során két fő területre összpontosítottunk: a technológiai innovációkra és a fogyasztói magatartásra. Az innovációk közül kiemelhetjük az MI, az AR/VR-technológiák (virtuális- és kiterjesztett valóság) és a mobilalkalmazások hatását, míg a fogyasztói magatartás esetében a preferenciák, az adatbiztonság és a kényelem szerepét vizsgáltuk. A SMART modell alapján elemeztük a tényezők specifikusságát, mérhetőségét, elérhetőségét, relevanciáját és időhöz kötöttségét annak érdekében, hogy pontos képet kapjunk a jelenlegi helyzetről és a jövőbeli lehetőségekről (1. táblázat). E megközelítésünk alapján az adatbiztonság és a fogyasztói elégedettség kérdése kulcsfontosságú szerepet játszik az e-kereskedelem sikerében.

1. táblázat: a SMART modell elemeinek vizsgálata a kiemelt tényezőkre vonatkozóan

	Technológiai innovációk	Fogyasztói magatartás
Specifikus	Fel kell tárnunk, hogy az ún. digitális innovációk (pl. virtuális valóság, MI) milyen hatással vannak a fogyasztói élményre és megítélésre vonatkozóan.	Vizsgálni kell a fogyasztói trendek alakulását, a fogyasztók preferenciáit és elégedettségét
Mérhető	105 db kitöltött kérdőív (amelyből 2 db érvénytelenítésre került hibás kitöltés miatt)	
Elérhető	Online kérdőív, szakirodalmak: könnyen menedzselhetőek, hozzáférhetőek	
Releváns	Alapvetően fontos az aktuális és a jövőbeni trendek meghatározása	
Időhöz kötött	2024. október végéig lett elvégezve	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

2. Irodalmi áttekintés

Az e-kereskedelem az elmúlt évtizedek során egyre meghatározóbb szerepet tölt be a globális gazdaságban, köszönhetően a technológiai fejlődésnek, a globális eseményeknek (pl. Covid-19 járvány) és a fogyasztói igények változásának. Az alábbiakban részletesebben bemutatjuk azo-

kat a kulcsterületeket, amelyek meghatározzák az e-kereskedelem fejlődését, ideértve a történeti előzményeket, a fogyasztói magatartást, az adatbiztonság szerepét, a mobiltechnológiát, a vásárlói értékeléseket és a mesterséges intelligenciát.

2.1. Az e-kereskedelem fejlődése és története

Ahhoz, hogy feltárjuk az e-kereskedelem alapjait, visszafelé kell haladnunk az időben egészen a XIX. század végéig, amikor Alfred Marshall lefektette az alapvető gazdasági modelleket. A *Principles of Economics* (1890) megjelenése alapvető jelentőséggel bírt a kereslet és kínálat közötti kapcsolatok és a piaci egyensúly megértésében (Marshall, 1890). Az alapvető kereslet-kínálati modell, az árképzés és a verseny elemzése segít megérteni, hogyan hatottak ezek az elvek az e-kereskedelem kezdeti fázisaira. A Marshall által leírt piaci mechanizmusok azt mutatják be, hogyan alakul ki az egyensúly a termékek és szolgáltatások kínálata, valamint a vásárlói kereslet között (Marshall, 1890). Ezek a mechanizmusok a kereskedelmi tevékenységek leírásához és optimalizálásához járultak hozzá, valamint a digitális térben is alapvető szerepet játszottak az e-kereskedelem kezdeti lépéseinek meghatározását illetően. Az e-kereskedelem kezdeti lépéseit tehát az alapvető gazdasági elvek és piaci mechanizmusok irányították, amelyek révén az online kiskereskedelmi tér kialakult és elkezdte átalakítani a tradicionális kereskedelmi paradigma szokásait és struktúráit. Ezek az elvek alapjaiban tekintve ma is meghatározzák a digitális piacok működését. Ahhoz azonban, hogy az e-kereskedelem a mai formáját elnyerje, számos technológiai innovációra volt szükség, így a World Wide Web (WWW) 1990-es bevezetése (Lee, 1990), az SSL- (Secure Sockets Layer) tanúsítványok, valamint a TLS- (Transport Layer Security) protokoll fejlesztései az e-kereskedelem gyors és széles körű elterjedéséhez vezettek (Dierks & Rescorla, 2008). A WWW lehetőséget biztosított az információ és termékek globális megosztására. Az interaktív, webes felületek megjelenése elérhetővé tette a vásárlók számára, hogy könnyen böngésszenek és vásároljanak az online áruházakban. Az SSL-tanúsítványok, az RSA-titkosítási algoritmus (Shamir, Rivest, & Adleman, 1977), illetve a TLS-protokoll fejlesztései (Dierks & Rescorla, 2008) növelték a tranzakciók biztonságát, amelyek kulcsfontosságúak voltak a felhasználói bizalom megeremtésében, hiszen lehetővé tették az érzékeny információk, mint például a hitelkártyaadatok biztonságos kezelését az internetes tranzakciók során. Az elektronikus fizetési rendszerek, mint például a PayPal és a Billpoint megkönnyítették a vásárlók számára az internetes tranzakciók lebonyolítását, továbbá jelentősen növelték a fogyasztók bizalmát az e-kereskedelem iránt. Mindez egy megfelelő, biztonságos titkosítási algoritmus létrehozása nélkül nem valósulhatott volna meg. Ezért számított jelentős áttörésnek az RSA létrejötte, amely két kulcsot használ a működéséhez: egy nyilvános kulcsot az adatok titkosításához és egy privát kulcsot a titkosított adatok visszafejtéséhez (Shamir, Rivest, & Adleman, 1977). Az előbbieken említett tényezőknek köszönhetően a statikus weboldalakból később dinamikus, vásárlásorientált felületek válhattak, elősegítve ezzel az e-kereskedelem térnyerését és a digitális vásárlás térhódítását. Az első ilyen platformok egyike az Amazon weboldala volt, amelyet 1995-ben indítottak el (Stone, 2013). Az Amazon.com már biztosított lehetőséget online megrendelések leadására, és erről az oldal azonnali visszaigazolást is küldött (Brynjolfsson, D. Smith, & Jeffrey, 2006).

Ezek a tényezők nagyban hozzájárultak az e-kereskedelem mindennapi vásárlási szokásokba történő integrációjához. A felhasználók számára ezek forradalmi változásokat jelentettek a tra-

dicionális kiskereskedelmi élményhez képest, akárcsak a későbbiekben megjelenő mobilkészülékek, illetve a közösségi média is. A fogyasztók most már nemcsak internetes vásárlás lebonyolítására képesek, hanem megoszthatják a tapasztalataikat, véleményezhetik a termékeket és az online közösségek által inspirált vásárlási élményekre törekedhetnek.

2.2. Az e-kereskedelmet befolyásoló innovatív tényezők

Az e-kereskedelem napjainkban dinamikusan fejlődő iparág, amelyet számos innováció és változó fogyasztói igény formál. A jövőt meghatározó trendek közé tartozik a mobil-kereskedelem térnyerése, a fenntarthatóság iránti elvárások növekedése, az élményalapú kereskedelem előretörése, valamint a mesterséges intelligencia és a blockchain technológia egyre szélesebb körű alkalmazása. Ezek az innovációk nemcsak új lehetőségeket nyitnak meg, hanem átalakítják az üzleti stratégiákat és a vásárlói élményeket is.

A mobil-kereskedelem az egyik legjelentősebb átalakulást hozta az online vásárlási szokásokban. Michael Becker és Arnold John *Mobile Marketing For Dummies* című művükben kiemelik, hogy a mobilalkalmazások lehetőséget biztosítanak a közvetlenebb kapcsolatok kiépítésére az ügyfelek, illetve a vállalatok között (Becker & Arnold, 2010). A mobil platformok azonban nem csupán a kényelmet növelik, hanem lehetőséget biztosítanak arra is, hogy személyre szabott ajánlatokat és tartalmakat nyújtsanak a vásárlók számára. Az alkalmazások használatával a vállalkozások részletes adatokat gyűjthetnek a vásárlói szokásokról, amelyeket a marketingkampányok finomhangolására és a lojalitás növelésére fordíthatnak. A mobilfizetési rendszerek, mint például az Apple Pay és a Google Pay, egyszerűvé és gyorsá tették a tranzakciókat, erősítve ezzel a vásárlói élményt (Hayden & Webster, 2014).

A kutatásunk azt mutatja, hogy a fenntarthatóság kérdése egyre fontosabbá válik az e-kereskedelemben. Matten Dirk és Jeremy Moon már 2008-ban rámutattak, hogy a fenntartható üzleti gyakorlatok nemcsak a fogyasztók elvárásainak felelnek meg, hanem üzleti szempontból is előnyösek (Matten & Moon, 2008). A környezetbarát termékek és a társadalmi felelősségvállalásra irányuló kezdeményezések növelik a vállalatok hitelességét, miközben pozitív hatással vannak a márkahűségekre. A fenntarthatósági stratégiák kidolgozása tehát nem csupán morális kérdés, hanem kulcsfontosságú versenyelőnyt jelenthet az online piacon.

A vásárlói élmény középpontba helyezése szintén meghatározó tényezővé vált, sőt, tulajdonképpen maga az élmény vált a terméké. H. James Gilmore és Joseph Pine (1999) *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage* című művükben hangsúlyozzák, hogy a vásárlók ma már nem csupán termékeket keresnek, hanem egyedi élményeket várnak el (Gilmore & Pine, 1999). Az élmények megtervezése és személyre szabása nemcsak a vásárlói elégedettséget növeli, hanem hosszú távú lojalitást is épít. Megállapíthatjuk, hogy az élmények a fogyasztói preferenciák meghatározó tényezőjévé váltak, sőt, az élmények maguk váltak a terméké. Az élmények megtervezése, szervezése és kínálása egy vállalat számára a színház szerepét ölti fel, ahol minden üzlet egy színpad (Gilmore & Pine, 1999). Az e-kereskedelem területén ez azt jelenti, hogy a vásárlók nem csak terméket vásárolnak, hanem egyedi és emlékeztető élmények részesei lesznek. Az adatvezérelt technológiák, például a big data elemzések, lehetővé teszik a fogyasztói szokások alapos megértését, amely révén a vállalatok képesek az ügyfelek egyedi igényeire szabott ajánlatokat és szolgáltatásokat nyújtani. Láthatjuk, hogy a modern üzleti stratégiák mellett a mesterséges intelligencia (AI) és az adatelemzés (Big Data)

alkalmazása is átalakította az e-kereskedelmi döntéshozatalt. H. James Wilson és Paul R. Daugherty a *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI* című könyvükben kiemelik, hogy az AI-alapú technológiák, mint a chatbotok és a dinamikus árképzési rendszerek, nemcsak a működési hatékonyságot növelik, hanem lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy valós időben reagáljanak a piaci változásokra (James & Daugherty, 2018). Lényegében a Mesterséges Intelligencia egy vállalatnál számos területen alkalmazható, de néhány fontos jelentősebb területként kiemelhetjük a fogyasztói magatartás elemzését, a személyre szabottabb ajánlatok biztosítását, a magas vásárlói elégedettség (és lehetőleg a márkahűség) biztosítását, a raktár- és készletkezelés optimalizálását, az árképzési stratégiák kidolgozását, valamint a biztonsági rések (potenciális kiberbiztonsági fenyegetések) kiküszöbölését.

Az MI mellett azonban a blockchain technológia és a kriptovaluták bevezetése is jelentős hatással van az e-kereskedelemre. Antonopoulos *Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies* című könyvében részletesen bemutatja, hogy a decentralizált rendszerek miként biztosítanak átláthatóságot és biztonságot az online tranzakciók során. A blockchain technológia nemcsak csökkenti a csalások és visszaélések kockázatát, hanem lehetőséget teremt a gyorsabb és olcsóbb nemzetközi fizetésekre is (Antonopoulos, 2014). A kriptovaluták, mint a Bitcoin, az Ethereum vagy a Litecoin, új dimenziókat nyitnak meg az online kereskedelemben, miközben növelik a felhasználói adatvédelmet.

Összességében megállapíthatjuk, hogy az e-kereskedelem jövőjét a technológiai innovációk és a fogyasztói igények változásai formálják. A mobilalkalmazások, a fenntartható gyakorlatok, a vásárlói élmények és a mesterséges intelligencia együttesen új lehetőségeket teremtenek, amelyek meghatározzák az iparág fejlődési irányát. Az e-kereskedelem nemcsak gazdasági szempontból, hanem a társadalmi és környezeti fenntarthatóság szempontjából is kulcsszerepet játszik a jövő formálásában.

3. Logisztika és szállítmányozás az e-kereskedelemben

Az e-kereskedelem logisztikai és szállítási folyamatai központi szerepet játszanak a vásárlói élmény és a vállalkozások hatékonyságának biztosításában. A szállítás optimalizálása, valamint a vásárlók gyors és színvonalas kiszolgálása kulcsfontosságú az iparág versenyképességének megőrzésében. Láthatjuk, hogy mind a kis-, mind a nagykereskedelmi szereplők, illetve a gyártók részéről egyre növekvő igény mutatkozik a technológiai innovációkra, amelyek forradalmasíthatják a logisztikai iparágat.

Ha például a városi környezetet vesszük alapul, specifikus akadályokba ütközünk az utolsó kilométeres, illetve méteres kiszállításban; ez az e-kereskedelem egyik legösszetettebb feladata. A zsúfolt városi területeken történő hatékony kiszállítás érdekében olyan innovatív megoldásokra van szükség, mint az okoscsomagolás, a csomagautomaták és az egyesített kiszállítási modellek. Az IoT-alapú (Internet of Things) nyomkövető rendszerek bevezetése lehetővé teszi a valós idejű követési információk nyújtását, a kiszállítási idők pontosítását, valamint a csomagbiztonság növelését, ezáltal emelve a vásárlói elégedettséget.

A technológiai fejlődés új dimenziókat nyithat meg az e-kereskedelmi kiszállítás területén. Például a drónok különösen gyors és költséghatékony megoldást kínálhatnak a nehezen megközelíthető helyekre történő szállítások esetén, habár a technológia még csak kísérleti fázisban került bevetésre (Amazon). A drónok mellett viszont a robotok automatizált raktárkezelésben

és csomagmozgatásban való alkalmazása is előnyös lehet, hiszen így jelentősen csökkenteni lehet a szállítási időt és a költségeket. Ezek az innovációk nemcsak a logisztikai hatékonyságot növelik, hanem hosszú távon hozzájárulhatnak a karbonlábnyom csökkentéséhez is.

Az előző fejezetben már szót ejtettünk az e-kereskedelmi vállalkozások fenntarthatóság iránti elkötelezettségről, amely bizony itt is megmutatkozik. Az egyszer használatos csomagolóanyagok helyett az újrahasznosítható, lebomló vagy újrahasznosított anyagok alkalmazása kerül előtérbe. A logisztikai láncok zöldebbé tétele, a szállítási folyamatok optimalizálása és a fenntarthatóbb csomagolási gyakorlatok bevezetése nemcsak az iparág hosszú távú fennmaradásához járul hozzá, hanem pozitív hatást gyakorol a környezetre is. Az új technológiák bevezetésével és a fenntarthatóság előtérbe helyezésével olyan lehetőségek válnak elérhetővé, amelyek nemcsak az ügyfelek elégedettségét növelik, hanem emellett hozzájárulnak a vállalatok eredményességéhez és a környezeti terhelés csökkentéséhez.

3.1. Biztonság és adatvédelem az e-kereskedelemben

Korábban már említettük, hogy az adatbiztonság kérdése kiemelt jelentőséggel bír, hiszen a vásárlók személyes és pénzügyi adatai érzékeny információk, amelyek kezelése szigorú előírásokat követel meg. Ide tartozik a General Data Protection Regulation (GDPR) szabályozás is, amely az adatvédelem alapjait lefektetve határozza meg az online kereskedelem szereplőinek felelősségét és kötelezettségeit. A vásárlók adatainak biztonságos kezelése elengedhetetlen a bizalom kialakításában és megőrzésében. A digitális világban a személyes adatok védelmének biztosítása a technológiai megoldások fejlődésével együtt jár. Az olyan eszközök, mint a blokk-lánc-technológia, jelentős előrelépést jelentenek az adatvédelem terén. Antonopoulos kiemeli, hogy a decentralizált rendszerek transzparenciát és nagyfokú biztonságot nyújtanak, miközben minimalizálják az adatszivárgás kockázatát (Antonopoulos, 2014). A titkosított kommunikációs protokollok, mint például a korábban már említett SSL- és TLS-protokollok (Dierks & Rescorla, 2008) alapvető technológiai pilléreivé váltak a biztonságos adatkezelésnek az e-kereskedelemben. A mesterséges intelligencia és a gépi tanulás szintén szerepet játszanak a kiberbiztonsági megoldások fejlesztésében. Az AI-alapú rendszerek képesek azonosítani a szokatlan tevékenységeket, megelőzve a csalásokat és az adatszivárgásokat. James és Daugherty is rámutatnak arra, hogy az AI lehetővé teszi a valós idejű adatfeldolgozást és a fenyegetések gyors kezelését, ezáltal javítva a felhasználói élményt és növelve a vásárlók bizalmát.

Megállapíthatjuk, hogy az adatvédelem nem csupán technológiai kérdés, hanem üzleti stratégiai elem is. Azok a vállalkozások, amelyek következetesen betartják az adatvédelmi szabályokat és transzparens módon kezelik a vásárlók adatait, versenyelőnyre tehetnek szert. A bizalom fenntartása és erősítése a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakításának alapvető feltétele. Ebből kifolyólag az e-kereskedelem jövőjének sikere szorosan összefonódik az adatvédelem és biztonság terén elért eredményekkel. Az innovatív technológiák, a szabályozások következetes betartása és a fogyasztói igények kielégítése kulcsszerepet játszanak a fenntartható növekedés és a vásárlói elégedettség biztosításában.

3.2. Az e-kereskedelem jövőjének kilátásai

Az e-kereskedelem jövőjét formáló tényezők között kiemelt szerepet kapnak a mesterséges intelligencia (MI), a digitalizáció, valamint az online és offline értékesítési csatornák integrációja.

Ezek a tényezők nem csupán az iparági működési módokat alakítják át, hanem új lehetőségeket is kínálnak a vásárlói élmény gazdagítására és a fenntarthatóság elérése érdekében. A mesterséges intelligencia alkalmazása az e-kereskedelemben nemcsak az automatizáció révén teremt előnyöket, hanem új, intelligensebb munkavégzési módokat is kínál. James és Daugherty a *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI* című könyvükben rámutatnak arra, hogy az MI lehetőséget nyújt az emberi kreativitás és gépi tanulás együttes kihasználására, miközben a vállalkozások rugalmasabbá és hatékonyabbá válnak (James & Daugherty, 2018). Az MI által kínált eszközök, például az automatizált ügyfélszolgálat, a dinamikus árképzés és a valós idejű adatfeldolgozás lehetővé teszik, hogy jobban megértsük a vásárlói szokásokat. Az MI egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy képes a nagy mennyiségű adat gyors és hatékony elemzésére, amely alapján pontosabb előrejelzéseket készíthetünk a piaci trendek alakulásáról. Ezáltal az MI nemcsak az operatív hatékonyságot javítja, hanem stratégiai előnyöket is kínál az iparág szereplői számára.

Az online és offline kiskereskedelem integrációja szintén alapjaiban határozza meg az e-kereskedelem jövőjét. Az online értékesítési csatornák gyors fejlődése mellett a fizikai boltok szerepe sem csökken, sőt az integrált megközelítés révén új lehetőségeket teremthetünk a vásárlói élmény személyre szabására. Doug Stephens kiemeli, hogy a digitalizáció lehetővé teszi az adatok és technológiák integrációját, amelyek révén az üzleti folyamatok hatékonyabbá válnak (Stephens, 2017). Az élményközpontú értékesítési stratégiák, mint például a vásárlói interakciók fokozása mobilalkalmazásokon keresztül, illetve az intelligens kasszák alkalmazása, hozzájárulnak a zökkenőmentes vásárlói élményhez. Az adatvezérelt döntéshozatal egy másik kulcsfontosságú elem, amely lehetővé teszi, hogy a vásárlói szokásokat mélyebben megértsük. Az adatok elemzésével hatékonyabb marketingkampányokat tervezhetünk, valamint optimalizálhatjuk a termékinálatot és az árazási stratégiát. Az ilyen technológiák nemcsak a fogyasztói elégedettséget növelik, hanem a vállalkozások bevételét is hosszú távon fenntartható módon javítják.

A fenntarthatóság az e-kereskedelemben nem csupán etikai kérdés, hanem egyre inkább üzleti szükségletté válik. Winston S. Andrew *The Big Pivot: Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarcer, and More Open World* könyvében rávilágít arra, hogy a fenntartható gyakorlatok alkalmazása hogyan járulhat hozzá a vállalati versenyképességhez és a hosszú távú stabilitáshoz (Winston, 2014). Az újrahasznosítható csomagolások, az energiahatékonyság növelése és az ellátási lánc zöldítése mind olyan tényezők, amelyek a fenntarthatóságot előmozdítják. Az olyan példák, mint az IKEA fenntartható erdőgazdálkodási gyakorlatai jól mutatják, hogyan lehet a környezetvédelmet integrálni a vállalati stratégiákba anélkül, hogy az üzleti teljesítmény csorbulna.

Az e-kereskedelemben a virtuális és kiterjesztett valóság (VR és AR) szintén új dimenziókat nyit meg a vásárlói élményben. Ezeket a technológiákat számos módon lehet integrálni az online vásárlási folyamatokba, ezt a témakört Charlie Fink alaposabban kifejti a *Charlie Fink's Metaverse – An AR Enabled Guide to AR & VR* című művében (Fink, 2018). Néhány lehetőséget említve például az AR lehetővé teszi a virtuális próbafülkék kialakítását, ahol a vásárlók kipróbálhatják a termékeket a fizikai jelenlét nélkül, míg a VR segítségével interaktív bemutatókat készíthetünk, amelyek lehetővé teszik a vásárlók számára, hogy közelebbről megismerjék a termékeket. Ezek a technológiák nemcsak a vásárlási élményt teszik vonzóbbá, hanem hozzájárulnak a fogyasztói elköteleződés növeléséhez is.

Az e-kereskedelem magyarországi kilátásai is ígéretesek. Farkas Zsolt kutatásai szerint a magyar e-kereskedelmi piac dinamikusan növekszik, különösen az elektronikai, divat- és lakberendezési termékek terén, amelyeket az *E-kereskedelem 2023: tudatosabb vásárlók, élesebb verseny* című művében is bemutat (Farkas, 2022). A digitalizáció előretörése és a tudatosabb vásárlói szokások révén a hazai piac jól alkalmazkodik a globális trendekhez. Ugyanakkor a fenntarthatóságra való törekvés és a technológiai innovációk integrálása tovább növeli a piaci szereplők versenyképességét.

Az e-kereskedelem jövője tehát az innováció, az MI alkalmazása, a fenntarthatóság és a digitalizáció közötti szinergiákra épül. Ezek az elemek nemcsak az iparági működést formálják át, hanem új lehetőségeket is teremtenek a vásárlói élmény gazdagítására és a fenntartható növekedés elérésére. Az integrált megközelítés és a folyamatos technológiai fejlődés biztosítja, hogy az e-kereskedelem továbbra is az egyik legdinamikusabban fejlődő gazdasági ágazat maradjon.

4. Anyag és módszer

A kutatásunk során primer és szekunder kutatásokat is végeztünk. Primer kutatásként egy kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk, önkényes mintavétellel. Tehát az alapsokaság egyéneinek nem volt egyenlő esélye a mintába kerülésre, más szavakkal élve a mintasokaság nem tükrözi hűen az alapsokaság jellemzőit. Ebből kifolyólag a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak. A kutatásunk alapvető célja az e-kereskedelem fogyasztói megítélésének megismerése volt, különös hangsúlyt fektetve a digitális technológiai innovációk (elsősorban a mobilalkalmazások és a Mesterséges Intelligencia) hatásaira a fogyasztói élményt illetően, valamint a fogyasztói preferenciáinak, értékrendszerének megismerésére.

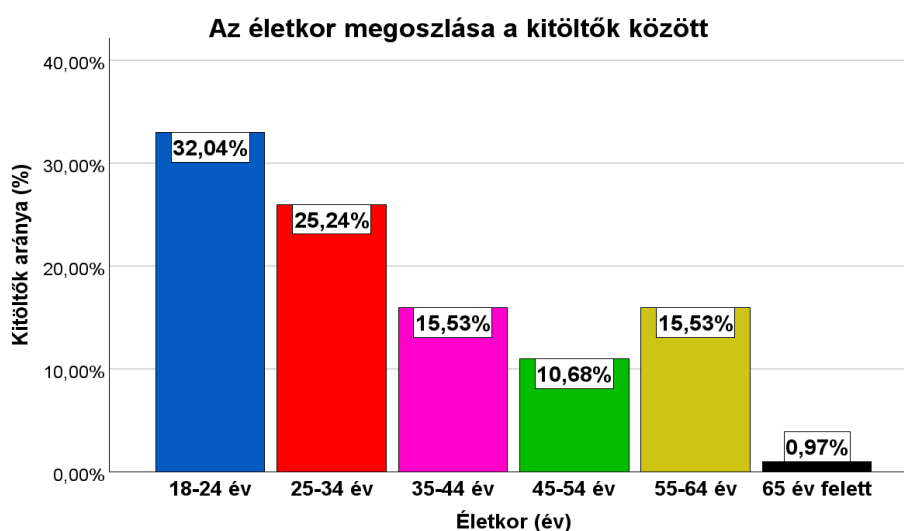
A kérdőívet összesen 105 fő töltötte ki, azonban 2 válasz érvénytelenítésre került, hibás kitöltés miatt, így az adatok feldolgozása 103 kitöltéssel történt meg ($N = 103$). A hibás kitöltések a kérdőív 9. kérdésére vonatkoztak, amely a kriptovaluták használatának előnyeit hivatott vizsgálni a kriptovalutákat már alkalmazó személyek (amelyre a 8. kérdés kérdez rá) véleménye szerint. A probléma abból adódott, hogy azon személyek is válaszoltak a 9. kérdésre, akikre az nem vonatkozott. A kérdőív felépítését tekintve egyválaszos, skálás kérdésekből, nyitott kérdésekből, valamint egy többválaszos kérdésemből áll, összesen 20 darab kérdést foglal magába (beleértve a háttérváltozókat). Az adatok elemzéséhez leíró statisztikát, keresztábrákat, ANOVA-analízist, Levene-, Shapiro–Wilk-, Kolmogorov–Smirnov- és Kruskal–Wallis-teszteket is végeztünk. A Kruskal–Wallis-teszt alkalmazására számos esetben azért volt szükség, mert a vizsgált adatok szerkezete nem felelt meg az ANOVA-analízis kritériumainak. Ahhoz, hogy ellenőrizzük az ANOVA elvárásainak teljesülését, a Levene-, Shapiro–Wilk- és Kolmogorov–Smirnov-teszteket alkalmaztuk, amelyek az adatok varianciáinak egyenlőségének, valamint normális eloszlásának teljesülését erősítették meg/vetették el. A vizsgált adatok, bár a normális eloszlás kritériumának nem feleltek meg, a központi határelosztás tétele kimondja, hogy amennyiben az elemszám meghaladja a 30-at ($N > 30$, bár erről megoszlanak a vélemények), akkor feltételezhetjük, hogy az adatok normális eloszláshoz közelítenek, így az ANOVA-analízis alkalmazható volt (a varianciák egyenlőségének kritériumát figyelembe véve). A Kruskal–Wallis-teszt legnagyobb előnye, hogy az egy nem-parametrikus teszt, így az előbb említett szempontokat nem veszi figyelembe (az eredményt nem torzítják), amely kifejezetten hasznosnak bizonyult

az általunk vizsgált adatok többségében, mivel azok általában ordinális skálán mozognak. Ezekről az adatokról elmondható, hogy nem folytonos intervallumon, illetve arányskálán mozgó adatok. Az adatok elemzésére az IBM SPSS szoftverének segítségével került sor. A Kruskal–Wallis-teszt által talált szignifikáns kapcsolatok esetén a kapcsolatok szorosságának vizsgálatához a hatásfok nagyságát (η^2) használtuk, amelyet az alábbi képlet segítségével számoltunk ki: $\eta^2 = (H - k + 1) / (N - k)$, ahol „N” a minta nagyságát (103), „k” a csoportok mennyiségét, míg „H” a Kruskal–Wallis-teszt által adott statisztikai értékeket jelöli.

Szekunder kutatásként számos információforrást alkalmaztunk, elsődlegesen különböző internetes forrásokat és könyveket elemeztünk mind külföldi, illetve magyarországi szerzők írásait felhasználva. Az általunk vizsgált források bemutatják a kereskedelem (így az e-kereskedelem) alapvető működési elvét, mozgatórugóját, részletezik a különböző technológiai innovációk felhasználási területeit, lehetséges hatásait és működési elvét.

A szekunder kutatás fő átfogó célja az volt, hogy alapos betekintést nyújtson az e-kereskedelem aktuális és jövőbeli kilátásaiba, különös tekintettel arra, hogy a technológiai újítások és a fogyasztói magatartás változásai milyen módon formálják azt. A kutatás alapvetően két fő területre vonatkozott: egyrészt a technológiai innovációk hatásait, másrészt a fogyasztói preferenciák alakulását vizsgáltuk, ami számunkra releváns információkat nyújtott a digitális átalakulás e-kereskedelemre gyakorolt hatásairól.

A háttérváltozókat tekintve a kérdőívünk kitért a nemre, az életkorra, a legmagasabb befejezett iskolai végzettségre, valamint a jövedelmi helyzetre is. A háttérváltozókat taglaló kérdések szándékosan a kérdőív legvégső szakaszában lettek elhelyezve abból az okból kifolyólag, hogy azok a kitöltőkben kisebb valószínűséggel váltsanak ki bizalmatlanságot. A témakörök tekintetében a kérdőív kitér a digitális technológiai innovációk hatásaira a fogyasztói élménnyel kapcsolatban, vizsgálja a fogyasztói szokásokat, továbbá felméri a fogyasztói értékeket, illetve azok jelentőségét és egymáshoz viszonyuló kapcsolataikat.



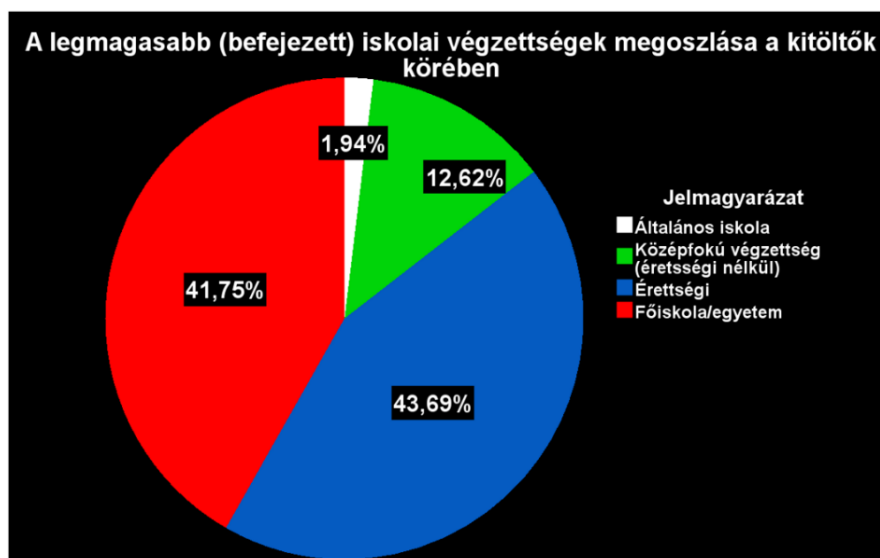
1. ábra: A válaszadók megoszlása életkor szerint (N = 103)

Saját kutatás és szerkesztés

Az első ábrán látható, hogy a 18 és 24 év közötti kitöltők teszik ki a kitöltések 32,04%-át, amely mellett jelentős szereppel bírnak a 25 és 34 év közötti kitöltők is, 25,24%-kal. A 35–44 év, illetve az 55–64 év csoportokba tartozó kitöltők azonos mértékű arányt tudhatnak magukénak 15,53%-os értékkel, amely bár közel feleakkora érték, mint a 18–24 év korcsoport esetében, mégis jelentősnek tekinthető. A legalacsonyabb részesedésekkel a 45–54 év, illetve a 65 év feletti korcsoportok rendelkeznek, amelyek közül az utóbbi közel 1%-ot tesz ki (1. ábra).

Véleményünk szerint a korcsoportok megoszlása azért alakult így, mert a kitöltők többsége az általunk közzétett Facebook-csoportokban elsősorban a fiatalabb korosztályokba tartoztak.

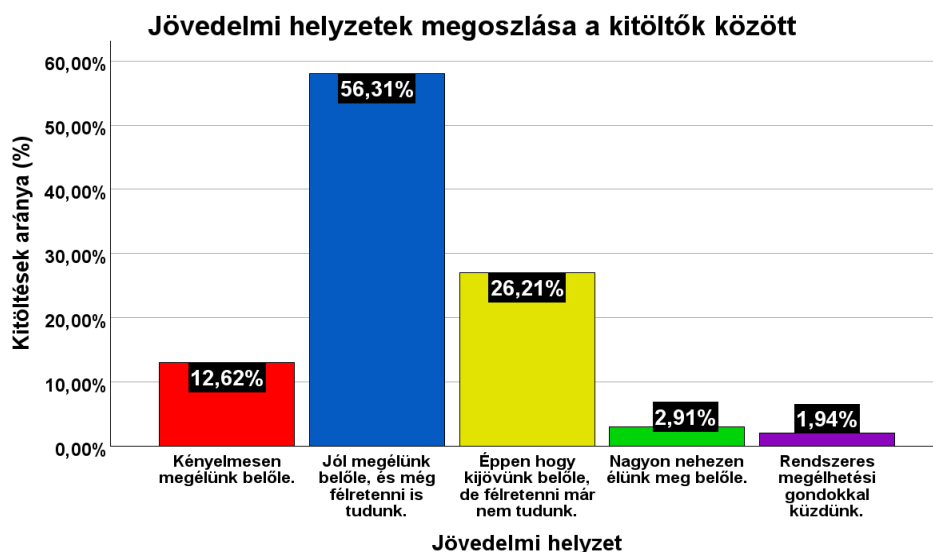
A kitöltések megoszlását tekintve elmondható, hogy a férfiak (kb. 51%) és nők (kb. 49%) aránya közel megegyezik, minimális eltérés figyelhető meg a két csoport között. A legmagasabb, befejezett iskolai végzettségek tekintetében a legtöbb kitöltő érettséggel rendelkezik (kb. 44%), illetve közel ugyanekkora mértékben vannak jelen a főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők is (kb. 42%). A legkisebb hányadot a középfokú, ám érettséggel nem rendelkezők (kb. 13%), valamint az általános iskolai végzettséggel rendelkezők teszik ki, utóbbi körülbelül 2%-os arányt képvisel, amely jelentősen elmarad a többi értéktől (2. ábra).



2. ábra: Az iskolai végzettségek megoszlása a kitöltők között (N = 103)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A jövedelmi helyzetek megoszlásánál (3. ábra) azt láthatjuk, hogy a kitöltők többsége (kb. 56%) jól megél a jövedelméből, valamint félretenni is tud belőle, míg a kitöltők körülbelül 13%-a még ennél is kedvezőbb anyagi helyzettel rendelkezik. A kitöltők között jelentős számban jelölték az „Éppen hogy kijövünk belőle, de félretenni már nem tudunk.” opciót is, amely az arányokat tekintve közel a válaszadók $\frac{1}{4}$ -ét jelenti (kb. 26%). A kitöltők az előbbi opcióknál rosszabb jövedelmi helyzeteket is jelöltek, bár jelentősen kisebb arányban (3. ábra).



3. ábra: A válaszadók jövedelmi helyzetének megoszlása (N = 103)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Számunkra meglepő volt a jól-, illetve kényelmesen megélők ekkora mértékű aránya, tekintettel arra, hogy a kitöltők több mint fele elsősorban a 18 és 24 év, illetve a 25 és 34 év közötti korosztályokba tartoznak. Ennek lehetséges magyarázata az lehet, hogy az általunk vizsgált fiatalabb korcsoportokba tartozók már feltehetően rendelkezhetnek saját munkahellyel, de nem feltétlen alapítottak még családot, így valószínűleg több jövedelmet képesek félretenni.

5. Eredmények és értékelésük

A fogyasztói gondolatok elemzése során egy szörfelhővel vizsgáltuk a leggyakrabban említett kulcsszavakat. Az eredmények szerint a magyar vásárlók számára a kényelem és az alacsony árak kiemelt fontosságúak, jelezve, hogy a biztonságérzet és a kényelmes, kedvező árú vásárlási folyamat meghatározó szempontok. A gyorsaság, a szállítás és az ügyfélszolgálat szintén fontos (bár kisebb hangsúlyt kapott), utalva a vásárlók elvárásaira a gyors kiszolgálás és hatékony ügyféltámogatás terén.



4. ábra: Szörfelhő az e-kereskedelemről (N = 103)

Forrás: saját kutatás alapján

A második kérdés az internetes vásárlások gyakoriságát vizsgálta. Az eredmények szerint a kitöltők 83%-a havonta csupán egyszer, vagy ritkábban vásárol online, míg 16%-uk hetente él

ezzel a lehetőséggel. Az adatok azt mutatják, hogy az e-kereskedelem egyre fontosabb szerepet tölt be a fogyasztók életében, bár az online vásárlások gyakorisága még nem tekinthető kiemelkedően magasnak. Valószínűsíthető, hogy a hetente vásárlók között főként a fiatalabb korosztály és a technológiai újdonságokat gyorsan alkalmazó fogyasztók dominálnak, hiszen az e-kereskedelem fejlődése szorosan összefügg a technológiai innovációkkal és a fogyasztók szokásaival.

A harmadik kérdésünk az internetes vásárlással kapcsolatos tényezők fogyasztói megítélését vizsgálta, 1-től 5-ig terjedő Likert-skálás állításokkal. Az adatvédelem kérdésében az átlag értéke 4,42, a medián és a módusz egyaránt 5, ami azt jelzi, hogy a válaszadók túlnyomó többsége maximális fontosságúnak tartja ezt a tényezőt. Az alacsony szórás (0,811) arra utal, hogy a vélemények viszonylag egységesek. Az ANOVA-analízis ($p = 0,005$) és a Kruskal–Wallis-teszt ($p = 0,008$) eredményei szignifikáns összefüggést mutattak az adatvédelem fontossága és a nemek között. A Kruskal–Wallis-hatásnagyság közepes mértékű eltérést jelez ($\eta^2 = 0,0587$), ami azt sugallja, hogy a férfiak és nők eltérően ítélik meg az adatvédelem jelentőségét. A kényelem szintén fontos tényezőként jelent meg, az átlag 4,13, a medián és a módusz is 4, jelezve, hogy a válaszadók magas, de nem maximális fontosságot tulajdonítanak ennek. A szórás (0,848) szintén alacsony, tehát a vélemények hasonlóak. A kényelem fontossága és az életkor között az ANOVA- ($p = 0,026$) és a Kruskal–Wallis-teszt ($p = 0,026$) is szignifikáns kapcsolatot mutatott, a hatásnagyság közepes mértékű ($\eta^2 = 0,080$). Ez azt jelzi, hogy az életkor mérsékelt mértékben befolyásolja a kényelmi szempontok értékelését, valószínűleg a fiatalabb és idősebb generációk eltérő igényei miatt. Az árak összehasonlításának lehetősége átlagosan 4-es értékelést kapott, a medián és a módusz is 4. Ez arra utal, hogy a válaszadók számára ez fontos előny, bár nem kiemelkedő, mint az adatvédelem vagy a kényelem. Az alacsony szórás (0,852) azt mutatja, hogy ezen a területen is egységes a vélemény. Az ANOVA- és Kruskal–Wallis-tesztek nem jeleztek szignifikáns összefüggést az árösszehasonlítás értékelése és demográfiai tényezők között.

A mobilalkalmazások szerepe a vásárlási élmény javításában átlagosan 4-es értéket kapott, a medián és a módusz szintén 4. A szórás (0,932) magasabb, jelezve a vélemények nagyobb eltérését. Az ANOVA- ($p = 0,014$) és a Kruskal–Wallis-teszt ($p = 0,019$) szerint szignifikáns kapcsolat van a mobilalkalmazások megítélése és az életkor ($\eta^2 = 0,095$) vagy a nem ($\eta^2 = 0,058$) között. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a fiatalabb generációk és férfiak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a mobilalkalmazásoknak. A fenntarthatóság közepesen fontos tényezőként jelent meg, az átlag 3,57, a medián 4, a módusz 3. A szórás 1,025, ami a legmagasabb érték, jelezve, hogy a vélemények jelentősen eltérnek. Az ANOVA- és a Kruskal–Wallis-tesztek nem mutattak szignifikáns kapcsolatot a fenntarthatóság és demográfiai tényezők között. Az online fizetés biztonsága az egyik legalacsonyabb értékelést kapta, az átlag 3,48, a medián és a módusz 4. A szórás 0,989, jelezve a vélemények közepes mértékű eltérését. Az eredmények szerint ez a terület kiemelt figyelmet igényel a fogyasztói bizalom növelése érdekében.

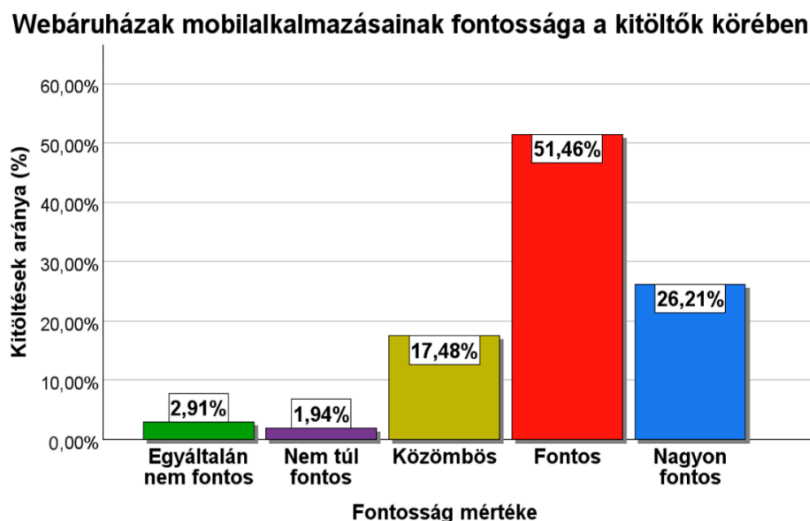
1. táblázat: Az internetes vásárlás jellemzőinek fogyasztói megítélése (N=103)

	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Az adatvédelem a legfontosabb internetes vásárlás esetén	4,42	5	5	0,811
A kényelem a legfontosabb internetes vásárlás esetén	4,13	4	4	0,848
Az online vásárlás sokkal kényelmesebb a hagyományos vásárlásnál	4,12	4	5	0,953
Az ár összehasonlítás a legnagyobb előnye az internetes vásárlásnak	4,00	4	4	0,852
A mobilalkalmazások jelentősen javítják a felhasználható élményt	3,93	4	4	0,932
A fenntarthatóság elengedhetetlen az e-kereskedelemben	3,57	4	3	1,025
Az online fizetés biztonságos	3,48	4	4	0,989

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Összességében az eredmények alapján az adatvédelem és a kényelem kiemelkedő fontosságúak a válaszadók számára, míg a mobilalkalmazások, fenntarthatóság és online fizetési biztonság szerepe szubjektívebb és eltérő véleményeket tükröz. Az ANOVA- és Kruskal–Wallis-elemzések eredményei rámutatnak arra, hogy az életkor és a nem befolyásoló tényezőként jelenik meg bizonyos területeken, amelyeket az e-kereskedelmi stratégiák kidolgozásánál figyelembe kell venni.

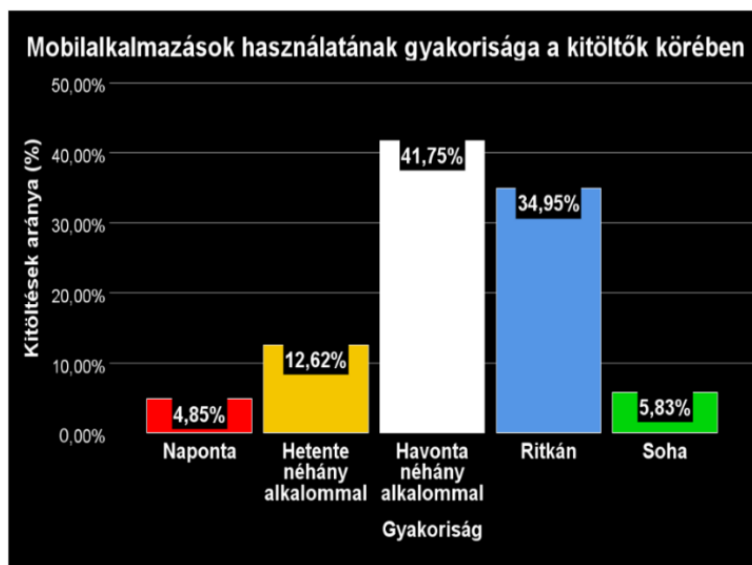
A negyedik és ötödik kérdésünkben a webáruházak mobilalkalmazásainak fontosságát (5. ábra) és használati gyakoriságát vizsgáltuk (6. ábra). A negyedik és ötödik kérdés eredményei alapján a válaszadók többsége fontosnak (52%) vagy nagyon fontosnak (27%) tartja a webáruházak mobilalkalmazásait, ami a gyors és kényelmes vásárlás iránti igényt tükrözi. Ugyanakkor a tényleges használat alacsony: napi szinten 5%, heti szinten 13% használja az alkalmazásokat. Ez részben annak tudható be, hogy sok weboldal hasonló funkciókat kínál, így az applikációk nem tűnnek nélkülözhetetlenek. Az életkor ($p = 0,014$, $\eta^2 = 0,096$) és a nem ($p = 0,013$, $\eta^2 = 0,0518$) szignifikáns hatást gyakorol a mobilalkalmazások megítélésére, míg az életkor és a használati gyakoriság közötti kapcsolatot az ANOVA- ($p = 0,037$) és Kruskal-Wallis-teszt ($p = 0,030$) is alátámasztotta közepes hatásfokkal ($\eta^2 = 0,076$). Az alkalmazások iránti érdeklődés exkluzív előnyök, például hűségprogramok vagy személyre szabott ajánlatok révén növelhető lenne, különösen a technológiailag nyitottabb fiatalabb generációk körében.



5. ábra: A webáruházak mobilalkalmazásainak fontosságának megoszlása (N = 103)

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok elemzésekor szignifikáns összefüggést találtunk az életkorral: ($p = 0.014$), és a nemmel ($p = 0.013$).



6. ábra: A mobilalkalmazások használati gyakoriságának megoszlása (N = 103)

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok elemzésekor szignifikáns összefüggést találtunk szignifikáns összefüggés az életkorral: ($p = 0.030$).

A következő kérdésünk a vásárlási élmény személyre szabhatóságáról szólt, egy olyan tényezőről, amely kiemelt fontossággal bír az online vásárlók számára, hiszen egyre inkább elvárják, hogy az áruházak gyorsan és relevánsan reagáljanak egyéni igényeikre. Az eredmények szerint a válaszadók közel kétharmada pozitívan értékeli ezt a tényezőt: 49% jónak, míg 18% nagyon jónak minősítette. Ezek az arányok megerősítik, hogy a személyre szabhatóság jelentős szerepet játszik a vásárlói elégedettség növelésében és a visszatérő vásárlók arányának emelésében. Ugyanakkor a válaszadók 31%-a közepesnek, 3%-a pedig rossznak ítélte a személyre

szabhatóságot, ami arra utal, hogy ezen a területen még van lehetőség a fejlődésre. Az online áruházak számára a személyre szabott marketing és vásárlási élmény fejlesztése fontos versenyelőnyt jelenthet, különösen az elégedetlen vásárlók megnyerése érdekében.

A kérdőívünkben rákérdeztünk a fenntarthatóság fontosságára is a kitöltők körében, amely alapján megállapítható, hogy a fenntarthatóság jelentősége az e-kereskedelemben egyre nő, amit a válaszadók több mint fele (57%) kiemelkedően fontosnak ítélt. A skálán 30% az 5-ös, míg 27% a 4-es értéket választotta, ugyanakkor 34% közepes fontosságot tulajdonított ennek a tényezőnek. Ez megosztott véleményeket tükröz, de a fiatalabb, környezettudatos generációk körében a fenntarthatóság valószínűleg kiemelt figyelmet kap. Az online áruházak számára a fenntartható csomagolás nemcsak a vásárlói elégedettséget növelheti, hanem versenyelőnyt is jelenthet.

A kutatás során azt is vizsgáltuk, hogy mennyire elégedettek a fogyasztók az online rendelt termékek állapotával. Az eredmények szerint a válaszadók többsége pozitív tapasztalatokról számolt be. A fogyasztók közel 58%-a 4-es, míg 29%-a az 5-ös elégedettségi szintet jelölte, ami azt mutatja, hogy az online vásárlók túlnyomó része elégedett vagy kifejezetten elégedett a termékekkel. Az eredményeknél kisebb elégedetlenség is megfigyelhető: a válaszadók kb. 9%-a közepes szintre értékelte tapasztalatait, míg 1-es vagy 2-es értékelést összesen a kitöltők 4%-a adott. Ez arra utal, hogy bár a negatív tapasztalatok aránya alacsony, mégis van egy kisebb vásárlói réteg, amely időnként elégedetlen a termékek minőségével vagy a szolgáltatással.

Összességében a kutatás azt mutatja, hogy az online vásárlások során a termékek minősége és állapota nagyrészt megfelel a vásárlói elvárásoknak. A pozitív tapasztalatok aránya alátámasztja, hogy az e-kereskedelmi szolgáltatók többsége képes fenntartani a vásárlói elégedettséget, míg a kisebb elégedetlenségi arány a fejlődés lehetőségét jelzi, különösen a kevésbé ismert szolgáltatók esetében.

A kutatásunk az online fizetési módok népszerűségét is vizsgálta, amely során a bankkártyás fizetés emelkedett ki vezető opcióként, a válaszadók közel fele (kb. 48%) jelölte ezt az opciót, amely kategóriába az olyan megoldások tartoznak bele, mint például a SimplePay és Barion fizetési módok (7. ábra).



7. ábra: A leggyakrabban alkalmazott fizetési módok megoszlása (N = 103)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Szignifikáns összefüggést találtunk az életkorral ($p = 0,041$). Ez a gyors és egyszerű megoldás széles körben kedvelt. Az utánvétes fizetés a második legnépszerűbb választás (kb. 28%), amelyet feltehetően a biztonság és a rendelés ellenőrizhetősége miatt választanak sokan. Ez különösen azok számára vonzó, akik előnyben részesítik a termék átvétel előtti ellenőrzését. A digitális pénztárcák (pl. Google Pay) a válaszadók közel 19%-ának kedvelt megoldása, látható, hogy népszerűségük növekvőben van, bár még mindig a hagyományosabb módszerek mögött állnak. Ezzel szemben a banki átutalás (kb. 4%) és a mobilfizetés (kb. 2%) jelentősen kevésbé használt, amit feltehetően az átutalás bonyolultsága, illetve az új technológia ismeretlensége okozhat. Az életkor és az online fizetési módok között szignifikáns összefüggést ($p = 0,041$) és közepes hatást ($\eta^2 = 0,068$) találtunk, ami arra utal, hogy a fiatalabb generációk nyitottabbak az új technológiákra. Az online áruházak számára fontos lehet tanúsítványokkal, tájékoztatókkal és bizalomépítő stratégiákkal ösztönözni a modern fizetési megoldások elterjedését, hogy még szélesebb körben kielégíthessék a fogyasztói igényeket.

Az internetes fizetési módok témakörénél maradván most egy hazánkban kevésbé alkalmazott fizetőeszközre, a kriptovalutára szeretnénk áttérni. A kriptovaluták, mint például a Bitcoin és az Ethereum, nemzetközi szinten egyre népszerűbbek, hazánkban azonban használatuk továbbra is marginális. A kitöltők jelentős többsége hallott már a kriptovalutákról (közel 94%), de csak kevesen használták azokat bármilyen célra (kb. 95%-uk nem alkalmazta). Ez az alacsony használati arány a szükséges infrastruktúra hiányával és a bizalom hiányával magyarázható. A szélesebb körű elterjedés érdekében kampányokra és tájékoztatásokra lenne szükség, valamint az online fizetési rendszerek és terminálok fejlesztése is hozzájárulhatna ahhoz, hogy a kriptovaluták valódi alternatív fizetőeszközzé váljanak. Azonban jelenleg az infrastruktúra és a bizalom hiánya gátolja a kriptovaluták hazai növekedését.

A kérdőívünk kitért a leghosszabb még elfogadott szállítási idő kérdésére is, ahol a fogyasztók többsége a 4-5 munkanapos szállítási időt tartotta leginkább elfogadhatóbbnak, feltehetően a gyorsaság és a költségek közötti egyensúlynak köszönhetően. Egy kisebb részük a 2-3 munkanapos, míg néhányan a 0-1 munkanapos szállítást részesítették előnyben, ami az azonnali elérhetőségre való igényt tükrözi. A vásárlók közel negyede számára az egyhetes szállítás még elfogadható, különösen akkor, ha a termék ár-érték aránya vagy beszerzési körülményei ezt indokolják. Ugyanakkor a 2 hetes vagy annál hosszabb szállítási idők már jelentős elégedetlenséget okoznak, és negatívan befolyásolhatják a vásárlási döntéseket. Összességében a maximum egy hetes szállítási idő általánosan elfogadhatónak tekinthető, de a 4-5 munkanapos időkeret a legszélesebb körben preferált.

Az online vásárolt termékcsoporthoz is vizsgáltuk, amelyre egy olyan kérdés vonatkozott, ahol több választás is lehetséges volt. A legnépszerűbb online vásárolt termékcsoporthoz a ruházat (19%), az elektronikai cikkek (17%) és az „egészség és életmód” termékek (16%) voltak, míg a többi kategória jelentősen kisebb arányt képvisel (8. ábra). A kitöltőknek közel 5%-a semmit nem vásárolt online az elmúlt hónapban. Összességében elmondható, hogy a ruházat, elektronikai cikkek és egészség és életmód termékek a legnépszerűbb online vásárolt kategóriák, míg az élelmiszerek és sportfelszerelések esetében az online vásárlás még növekedési lehetőségeket rejt magában. Az eredmények azt mutatják, hogy az online vásárlás sokféle termék kategóriában népszerű, de a fogyasztói preferenciák eltérőek, és ez alapján a vállalatoknak érdemes lehet stratégiáikat ezekhez a trendekhez igazítani.

A kérdőívünk által vizsgált következő terület szorosan összefügg az eddig leírtakkal, de ezúttal egy digitális technológiai innováció, a mesterséges intelligencia perspektívájából. A mesterséges intelligencia (MI) az e-kereskedelemben egyre inkább nélkülözhetetlen technológiává válik, amely különféle területeken kínál megoldásokat a vásárlói élmény és a kereskedelmi folyamatok javítására. A kutatásunk alapján a válaszadók az MI legnagyobb értékét a biztonság növelésében látják. A kitöltők 29%-a szerint az MI legfőbb előnye, hogy segít felismerni az online csalásokat és biztosítja a megbízható vásárlási környezetet. Ez az eredmény összhangban van a fogyasztók általános bizalmatlanságával, amelyet az internetes fizetésekkel és adatbiztonsággal kapcsolatban korábban már feltártunk. Az MI-alapú biztonsági rendszerek tehát kulcsfontosságú szerepet játszhatnak a vásárlói bizalom növelésében és az online kereskedelem fenntartható fejlődésében. A válaszadók szintén nagy jelentőséget tulajdonítanak az MI által biztosított gyorsabb és pontosabb ügyfélszolgáltatnak. A válaszadók 23%-a szerint az olyan megoldások, mint a chatbotok és virtuális asszisztensek, hatékonyabb kommunikációt tesznek lehetővé a vásárlók és az áruházak között. Ezek az eszközök nemcsak azonnali válaszokat adnak a vásárlói kérdésekre, hanem személyre szabott segítséget is nyújthatnak, ami jelentősen hozzájárul a pozitív vásárlói élmény kialakításához. Az árak összehasonlítása és a kedvezőbb ajánlatok megjelenítése szintén előkelő helyen szerepelt a válaszadók preferenciái között, ugyancsak 23%-os támogatottsággal. Az MI segítségével a vásárlók könnyen megtalálhatják a számukra legjobb ár-érték arányú termékeket, ami különösen fontos a tudatos vásárlók számára, akik a legjobb ajánlatokat keresik. A személyre szabott termékajánlatok megjelenítése a válaszadók 15%-a számára jelentett kiemelt előnyt. Ez az eredmény azt mutatja, hogy bár a testre szabott ajánlatokat fontosnak tartják, a biztonság és az ügyfélszolgálat továbbra is nagyobb prioritást élvez a vásárlók körében. Ugyanakkor a pontosabb és relevánsabb keresési találatokat a válaszadók 10%-a emelte ki, ami arra utal, hogy bár az MI-alapú keresési megoldások értékesek, más területek még nagyobb jelentőséggel bírnak.

Összességében a kutatás eredményei arra világítanak rá, hogy a mesterséges intelligencia legfontosabb értéke az e-kereskedelemben a biztonság és a vásárlói élmény javítása. Az MI nemcsak a vásárlások biztonságát növeli, hanem személyre szabott ajánlatokkal, gyorsabb ügyfélszolgálattal és jobb ár-összehasonlítással is hozzájárul az e-kereskedelmi platformok sikerességéhez. Az áruházak számára érdemes befektetni ezekbe az innovációkba, hogy megfeleljenek a fogyasztói igényeknek és versenyképességüket fenntartsák a dinamikusán változó piaci környezetben

6. Következtetések, javaslatok

Kutatásaink alapján a fogyasztók számára az adatbiztonság, a kényelem és az árösszehasonlítás lehetősége bizonyultak a legfontosabb szempontoknak az e-kereskedelemben. Az e-kereskedelem sikere a fogyasztói igények megértésén és a folyamatos innováción múlik. Az adatvédelem, a technológiai fejlesztések és a vásárlói élmény javítása kulcsfontosságú a versenyképesség fenntartásához. Ezek az elemek döntő szerepet játszanak a bizalom és az elégedettség kialakításában (a teljesség igénye nélkül).

Következtetések:

- *Adatbiztonság:* a személyes és pénzügyi adatok védelme elengedhetetlen a fogyasztói bizalom fenntartásához.
- *Kényelem:* a gyors, egyszerű vásárlási folyamatok, például az egykattintásos fizetés növelik a vásárlói elégedettséget. Akárcsak az adatbiztonság, ez is kulcsfontosságú tényező.
- *Árösszehasonlítás:* az átlátható árak és a könnyű összehasonlítás segíti a vásárlók tudatos döntéseit.
- *Online fizetési bizalmatlanság:* az utánvét továbbra is népszerű fizetési mód, ami feltehetően a fogyasztói bizalom hiányára vezethető vissza.
- *Mesterséges Intelligencia:* a felhasználók szerint az MI kiemelkedően hasznos lehet az adatbiztonság, a precíz ügyfélszolgálat és a személyre szabott ajánlatok biztosításában.
- *Mobilalkalmazások:* bár a felhasználók szerint fontosak a mobilalkalmazások, mégis viszonylag ritkán alkalmazzák azokat.
- *Kriptovaluták:* Magyarországon jelenleg kevésbé ismertek és alkalmazottak, amit az ismeretek, a bizalom, valamint a megfelelő infrastruktúra hiánya magyaráz.

Javaslatok:

- *Bizalomépítés:* A biztonsági tanúsítványok, adatvédelmi tájékoztatók és GYIK-oldalak megjelenítése az áruházak felületén mind növelhetik a fogyasztói bizalmat. Emellett az egyes webáruházaknak érdemes lehet magukat úgynevezett etikai kódexeknek is alávetni a bizalom további növelése érdekében.
- *Adatbiztonsági intézkedések fejlesztése:* Az e-kereskedelmi vállalkozásoknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a legkorszerűbb titkosítási algoritmusok és csalásmegelőző rendszerek alkalmazására. Az adatbiztonság növelésével nemcsak a vásárlói bizalom, hanem a lojalitás is erősödhet, amely hosszú távon növeli a vállalat versenyképességét.
- *Felhasználói élmény javítása a kényelem növelésével:* Az automatikus bejelentkezés, az egykattintásos fizetési lehetőség, valamint a felhasználóbarát felületek fejlesztése jelentősen növelheti a vásárlói elégedettséget. Az egyszerűbb vásárlási folyamat nemcsak gyorsabb, hanem segíti a visszatérő vásárlók számának növelését is.
- *Árösszehasonlító funkciók fejlesztése:* A vásárlói döntéshozatal megkönnyítése érdekében javasolt továbbfejleszteni az ár összehasonlító funkciókat, hogy a vásárlók egyszerűen és gyorsan átláthassák a különböző termékek árait. Az ár összehasonlító eszközök javítása segíthet abban, hogy a fogyasztók jobban megbízzanak az adott platformban, és gyakrabban térjenek vissza.
- *MI-alapú személyre szabott ajánlatok és biztonsági rendszerek fejlesztése:* Az MI alkalmazása lehetőséget biztosít a fogyasztói igények pontosabb megértésére és az ügyfélszolgálat fejlesztésére. Javasolom az MI-alapú személyre szabott ajánlatok rendszerének továbbfejlesztését, valamint csalásmegelőző rendszerek bevezetését, amelyek elősegítik a vásárlók biztonságérzetének növelését.
- *Mobilalkalmazások használatának ösztönzése:* A mobilalkalmazások népszerűsítése érdekében javasolt hűségprogramok és exkluzív ajánlatok bevezetése, amelyek arra ösz-

tönzik a fogyasztókat, hogy rendszeresen használják az alkalmazásokat. Ezenkívül érdemes lenne tovább vizsgálni, hogy milyen típusú funkciók és ösztönzők hatnak leginkább a mobilalkalmazások használatára.

- *Tájékoztatás és oktatás a kriptovaluták előnyeiről:* A kriptovaluták népszerűsítése érdekében javasolt oktatási kampányok és útmutatók biztosítása, amelyek bemutatják a kriptovaluták előnyeit és használatuk biztonságát. A fogyasztók bizalmának növelése érdekében az online áruházak különleges kedvezményeket kínálhatnak a kriptovalutával történő fizetések esetén.

További vizsgálati irányok:

- *Mobilalkalmazások fejlesztésének további elemzése:* Véleményünk szerint a mobilalkalmazások használatával kapcsolatos fogyasztói magatartást érdemes lenne alaposabban megvizsgálni, különösen a használati gyakoriság növelését célzó ösztönzők hatásának feltárása érdekében.
- *Kriptovaluták alkalmazásával kapcsolatos fogyasztói magatartás vizsgálata:* Érdemes lenne mélyebb elemzést végezni a kriptovaluták használatával kapcsolatos fogyasztói attitűdökről és bizalmi tényezőkről. A kutatás során szerzett tapasztalatok alapján javasoljuk, hogy az e-kereskedelmi vállalkozások tájékozódjanak a kriptovaluták integrálásának lehetőségeiről, és folytassanak oktatási kampányokat a fogyasztók felé.

7. Felhasznált irodalom

- Antonopoulos, M. A. (2014): *Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies*. O'Reilly Media.
- Becker, M., Arnold, J. (2010): *Mobile Marketing For Dummies*. For Dummies.
- Brynjolfsson, E., D. Smith, M., Jeffrey, Y. H. (2006): *From Niches to Riches: Anatomy of the Long Tail*.
- Deloitte Zrt. (2024): *Előrejelzések: A virtuális valóság küszöbén – Üzleti lehetőségek a metaverzumban*. Forrás: Deloitte Magyarország: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/technologia-media-telekommunikacio/articles/virtualis-valosag-kuszoben-uzleti-lehetosegek-metaverzumban.html>
- Dierks, T., Rescorla, E. (2008): *RFC 5246 – The Transport Layer Security (TLS) Protocol Version 1.2*. Internet Engineering Task Force.
- Farkas, Z. (2022): *E-kereskedelem 2023: tudatosabb vásárlók, élesebb verseny*. Forrás: www.evolutagency.com (2022. 06. 10.), <https://evolutagency.com/hu/e-kereskedelem-2023/>
- Fink, C. (2018): *Charlie Fink's Metaverse – An AR Enabled Guide to AR & VR*. Primedia eLaunch LLC.
- Gilmore, H. J., Pine, J. (1999): *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
- Gyöngyösi, B. (2022): *Az idén sem fekező az online kereskedelem*. Forrás: www.vilaggazdasag.hu (2022. 01. 20.), <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/01/az-iden-sem-fekez-az-online-kereskedelem>
- Hayden, T., Webster, T. (2014): *The Mobile Commerce Revolution: Business Success in a Wireless World*. Pearson Education.
- James, W. H., Daugherty, P. R. (2018): *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.

- Kahnemann, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kuli, O. (2024): *A GVH szerint tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatot folytat a Temu*. Forrás: www.index.hu (2024. 03. 13.), <https://index.hu/gazdasag/2024/03/13/gazdasagi-versenyhivatal-temu-versenyfelugyelet-eljaras/>
- Latyák, B. (2024): *Vigyázz, mit rendelsz a Temuról: ezt kevesen tudják a kínai kacat-webshop filléres termékeiről*. Forrás: www.penzcentrum.hu (2024. 01. 14.), <https://www.penzcentrum.hu/vasarlas/20240114/vigyazz-mit-rendelsz-a-temurol-ezt-kevesen-tudjak-a-kinai-kacat-webshop-filleres-termekeirol-1145809>
- Lee, T. B. (1990): *WorldWideWeb: Proposal for a HyperText Project*.
- Marshall, A. (1890): *Principles of Economics*. Macmillan and Company.
- Matten, D., Moon, J. (2008): *'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility*.
- Ravi, K., Andrew, B. W. (1999): *Electronic Commerce: Opportunities and Challenges*.
- Shamir, A., Rivest, R., Adleman, L. (1977): A Method for Obtaining Digital Signatures and Public-Key Cryptosystems. *Journal of the ACM (Association for Computing Machinery)*.
- Stephens, D. (2017): *Reengineering Retail: The Future of Selling in a Post-Digital World*. Figure 1 Publishing.
- Stone, B. (2013): *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company.
- Tapscott, D., Tapscott, A. (2016): *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World*. Penguin Publishing Group.
- The Binance Group. (2022): *Mely vállalatok érintettek a metaverzumban?* Forrás: [Binance Academy](https://academy.binance.com/hu/articles/which-companies-have-stocks-in-the-metaverse) (2022. 10. 24.), <https://academy.binance.com/hu/articles/which-companies-have-stocks-in-the-metaverse>
- Winston, S. A. (2014): *The Big Pivot: Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarcer, and More Open World*. Harvard Business Review Press.

A Baka József Szakkollégiumról

Névadónk, Baka József (1933–2004) 1933. január 8-án született Szekszárdon, 1956-ban közgazdász végzettséget szerzett. A MESZÖV-nél már osztályvezető volt, amikor 1961-ben átkerült a Tolna megyei Moziüzemi Vállalathoz főkönyvelőnek, ahol később igazgató lett. 1965-ben megszerezte jogi diplomáját. A szekszárdi Felsőfokú Mezőgazdasági Technikum megszűnése miatt 1970. január 1-től áthelyezték a kaposvári Felsőfokú Mezőgazdasági Technikumba mint gazdasági igazgató. Az intézmény jogutódja a kaposvári Mezőgazdasági Főiskola lett, ahol szintén gazdasági igazgatóként tevékenykedett. Az integrációt követően 1988-tól a Pannon Agrártudományi Egyetem gazdasági főigazgatója lett. A Kaposvári Egyetem 2000. január 1-i megalakulásakor ugyancsak gazdasági főigazgatói vezetői megbízást kapott. Részt vett az egyetem országosan is elismert agrár-szaknácsadói tevékenységének megszervezésében. 1990-től tagja volt Kaposvár képviselő-testületének. 1998-ban társadalmi alpolgármesterré választották, és a toponári városrész részönkormányzat-elnöke lett. 1959-ben vette feleségül Réthy Annát, két gyermekük született: József és Gabriella.

A Baka József Szakkollégium célja, hogy hallgatói számára lehetőséget biztosítson az egyetemi képzést kiegészítő, magasabb szintű ismeretek elsajátítására. Ennek érdekében tanfolyamokat, kurzusokat, előadásokat szervez, lehetőségeihez mérten infrastruktúrával és konzultációk szervezésével támogatja a szakkollégisták önálló szakmai munkáit. A szakmai programokon túl szabadidős programokat is rendez tagjai számára. A tagok alap-, mester-, egységes osztatlan és PhD-képzésben résztvevő hallgatók lehetnek. Megalakulása óta a Szakkollégium a Kar tehetséggondozási tevékenységének központi szervévé vált. A szakkollégium szervezésében minden évben odaítélésre kerül az egykori dékánunkról elnevezett Balogh László-díj, amelyet a hallgatói szavazatok alapján legjobbnak ítélt GTK-s oktató vehet át. Korábbi, hallgatók körében sikert aratott kurzusaink a következők voltak: Illemtan, etikett napjainkban; Humánökonómia – robotgépektől a biomókusig; Osztrák szemmel a magyar vállalkozói terület; Franklin Covey 7 szokás tréning; Időgazdálkodás tréning; Primer piackutatás a gyakorlatban; Alternatív élelmiszerláncok; Korszerű munkaerőpiaci ismeretek; Grafológia a munkaerőpiacon; Assesment center ktréning; Vezetés és szervezés napjainkban.

Dr. habil. Kőműves Zsolt,
szakkollégium-vezető

ISBN 978-963-623-123-1



MATE
MAGYAR AGRÁR- ÉS
ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM