

# A DÖNTÉSHOZATAL KUTATÁSÁNAK ELMÚLT ÉVTIZEDEI MAGYARORSZÁGON –

A VEZETÉSTUDOMÁNY CIKKEI ALAPJÁN A HARVARD BUSINESS REVIEW TÜKRÉBEN

## RESEARCH ON DECISION MAKING IN HUNGARY IN THE LAST DECADES –

BASED ON THE ARTICLES OF BUDAPEST MANAGEMENT JOURNAL COMPARED WITH HARVARD BUSINESS REVIEW

Az egyéni és szervezeti döntések vizsgálata az elmúlt évtizedekben lényegében folyamatosan napirenden volt a Vezetéstudomány folyóirat hasábjain. Az indulás óta több mint száz cikk foglalkozott a döntéshozatal sajátosságaival különböző nézőpontokból. Figyelemre méltó, hogy a döntéshozatalról szóló cikkek mintegy fele a 80-as években született, majd egy „csendesebb” évtizedet követően a kétezres években, úgy tűnik, ismét ráataláltak a témára a kutatók. A döntésekkel foglalkozó kutatások természetesen számos tudományterületet érintenek, és ez a sokszínűség, multidiszciplináris jelleg a Vezetéstudományban is tetten érhető az elmúlt évtizedek publikációit áttekintve. Igaz, eltérő intenzitással, de a menedzsmenttudományok területén túl a szociálpszichológia, a pszichológia, a szociológia és az etika területéről is találhatók írások ebben a témakörben. A szerzők cikkükben a döntéshozatallal foglalkozó tanulmányokat dolgozzák fel, rendszerezik, és keresik a mögöttük meghúzódó jellegzetességeket, mintázatokat. Mindezek alapján arra is keresik a választ, hogy várhatóan a jövőben milyen kutatási irányok felé indulnak el majd a kutatók ezen a területen.

**Kulcsszavak:** Vezetéstudomány, döntéshozatal, döntésmódszertan

Research on individual and of organizational decision-making has been on the agenda of the Budapest Management Review for decades. Since its creation, more than 100 articles have been addressed decision-making from different angles in the journal. It is noteworthy that most articles dealing with decision-making were published in the '80s, which was followed by a "quieter" decade in the 90s. However, in the 2000s researchers seemed to concentrate on the topic once again. Decision-making researchers naturally touch a broad range of disciplines, and this diversity and multidisciplinary nature have been present in the Budapest Management Review as well in recent decades. With various degree of intensity, one can find articles from the fields of social psychology, psychology, sociology, and ethics beyond different fields of management studies. In this article, the authors study and systematize the articles on decision-making and look for patterns behind them. Based on all of these, new research directions are also identified.

**Keywords:** Budapest Management Review, decision making, decision analysis

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerzők/Authors:

Dr. Szántó Richárd, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, ([richard.szanto@uni-corvinus.hu](mailto:richard.szanto@uni-corvinus.hu))

Dr. Zoltayné Dr. Paprika Zita, dékán, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, ([zita.paprika@uni-corvinus.hu](mailto:zita.paprika@uni-corvinus.hu))

A cikk beérkezett: 2019.05.02-án, javítva: 2019.06.14-én, elfogadva: 2019.11.03-án.

This article was received: 02.05.2019, revised: 14.06.2019, accepted: 03.11.2019.

A döntéshozatal (decision making) kifejezést állítólag Chester Barnard – a New Jersey Bell Telephone Company egykori elnöke és a menedzsment területen máig nagyhatású *Functions of the executive* című könyv szerzője – használta először üzleti környezetben. Barnard eredetileg a közigazgatásból vette át a kifejezést, és a tervezés, valamint az erőforrások allokációjának lezárását értette döntés alatt, amikor is a hosszas elemzések után végre megindulhat a tényleges cselekvés (Buchanan & O'Connell, 2006). A döntéshozatalt többen a legfontosabb vezetői funkciónak tekintik (lásd például Hammond, Keeney & Raiffa, 1998), és lényegében Barnard óta folyamatosan a kutatók és a gyakorlati szakemberek érdeklődésének homlokterében áll, főként arra a kérdésre keresve a választ, hogy hogyan lehetne javítani döntéseink minőségén (Swami, 2013). És bár ezek szerint, az üzleti döntéshozatal témaköre alig százéves múltra tekint vissza, a döntéshozatalról való gondolkodás azonban vélhetően egyidős a tudománnyal: a jó és helyes döntés meghozatala alapvető filozófiai vizsgálódások tárgya volt már a kezdetektől kezdve (Zoltayné, 2005).

A döntéshozatal fontosságát azonban nemcsak az üzleti tudományok, hanem az elméleti közgazdaságtan is elismerte az idők során – ezt bizonyítja a közgazdasági Nobel-díjjal kitüntetett, döntéshozatallal foglalkozó kutatók sora. Közöttük szerepel például a kognitív tudományok atyja, Herbert Simon (1978-ban kapta meg a díjat), vagy a közgazdaságtan és a pszichológia határterületeit kutató Daniel Kahneman (2002) és Richard Thaler (2017), illetve számos, játékelmélettel foglalkozó kutató, mint például Reinhard Selten, John Nash és Harsányi János (1994), valamint Robert Auman és Thomas Schelling (2005). Mellettük még érdemes megemlítenünk a társadalmi döntések kihívásaival is foglalkozó Kenneth Arrow-t (1972), és a közösségi döntések elméletein dolgozó James M. Buchanan (1986).

Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a döntéshozatal témája a 2019-ben 50 éves *Vezetéstudomány* folyóirat hátsólapjain is folyamatosan napirenden volt az elmúlt évtizedekben, igaz, eltérő intenzitással. Számos hazai szakmai műhely képviselői publikáltak a folyóiratban egymástól sokszor igen távol eső területeken, de a döntéshozatalhoz valamilyen módon kötődő cikkeket. Dolgozatunkban elsősorban arra keressük a választ, hogy a vizsgált cikkek inkább a különböző társ tudományterületekhez (pszichológia, szociálpszichológia, szociológia, etika stb.) kapcsolódnak, vagy a menedzsmenttudományok valamely funkcionális területéhez (pénzügy, vezetés, HR, stratégia, termelés, logisztika stb.).

Cikkünkben először röviden áttekintjük a legfontosabb döntéshozatallal kapcsolatos kutatási irányokat, tendenciákat, illetve azok kapcsolódásait különböző más tudományterületekhez. Ezután ismertetjük, hogy milyen elvek mentén szelektáltunk a *Vezetéstudomány* folyóirat cikkei között, és hogyan alakítottuk ki azt a 107 cikket tartalmazó adatbázist, amely alapján az elemzésünket elkészítettük. Ezzel párhuzamosan a menedzsmentszakma egyik legelismertebb folyóiratának számító *Harvard Business Review*-ban a vizsgált időszakban megjelent 146

döntéshozatallal kapcsolatos cikk mintázatát is bemutatjuk, hogy lássuk, a *Vezetéstudomány*ban megjelent korabeli cikkek mennyiben követik, illetve mennyiben térnek el a nemzetközi trendektől. Tanulmányunkban mindkét minta esetében vizsgáljuk a cikkek időbeli megoszlását, a cikkek témaköreit és különböző tudományterületekhez való kapcsolódásait. Tanulmányunk végén összefoglaljuk legfontosabb megállapításainkat és kitekintést adunk a jövőben várható, döntéshozatalhoz kapcsolódó esetleges cikk témákra vonatkozóan.

## A döntéshozatal kutatása - nemzetközi kitekintés

A döntéshozatal számos tudományterülethez kötődik, ha úgy tetszik, számos segédtudománya van: ilyenek a filozófia, a közgazdaságtan, a statisztika, a matematika, a pszichológia, a szociológia és a szociálpszichológia, valamint a jog, az antropológia és a politika (Zoltayné, 2005). A következőkben röviden bemutatjuk, hogy az egyes társterületek hogyan kapcsolódnak a döntéshozatalra koncentrált kutatásokhoz (1. táblázat). Tekintettel arra, hogy a jog, az antropológia és a politikatudomány leginkább a döntéshozatal külső környezetét vizsgálja, jelen tanulmányunkban ezekre a tudományterületekre nem térünk ki.

A filozófiai területek közül leginkább a morálfilozófia kapcsolódik a döntéshozatal témaköréhez, mivel szinte minden döntésnek van valamilyen morális vetülete (Baron, 1988). Noha az első morálfilozófiai művek több ezer évre tekintenek vissza, cikkünkben csak az elmúlt évtizedek legfontosabb hozzájárulásait vesszük sorra. Az egyéni döntések területén James Rest (1983) nagyhatású művében a morális cselekvés folyamatát írja le, modelljében négy komponens: a döntési helyzet értelmezése, a morálisan helyes választás, a különböző értékek közüli választás és a döntés megvalósítása kap helyet. Trevino (1986) a szervezeti döntések esetében úgy véli, hogy az etikai dilemma észlelése az egyén morális fejlettségétől függ, de a tényleges döntést különböző szituációs, mint például a szervezeti kultúra bizonyos elemei vagy a munkavégzés jellemzői, és egyéni jellemzők is befolyásolhatják. Jones (1991) az előbbi elméletek integrálására törekedett, elméletének központi eleme a morális intenzitás koncepciója. A morális intenzitás magában foglalja a döntés következményeinek nagyságát, a döntés felmerülése és a következmények bekövetkezése közötti időintervallumot, a cselekvés megítélésre vonatkozó társadalmi konszenzust, az érintett személyekhez való közelséget, az egyes következmények bekövetkezési valószínűségét és a várható következmények koncentrációját (a várható következmények hány embert érintenek). A bemutatott elméletekben közös, hogy mind azt próbálják leírni, az egyének – szervezeti vagy más körülmények között – a morális dilemmák felismerésétől hogy jutnak el (vagy nem jutnak el) a morális cselekvésig.

A döntéshozatallal kapcsolatos kutatások egy másik fontos áramát a módszertani kérdések kutatása jelenti. Ennek a területnek központi kérdése, hogy mitől jó egy döntés (Yates et al., 2003), és azt milyen technikákkal, eljárásokkal lehet elérni, illetve javítani. Ezen belül talán a két legfontosabb módszertani kérdés, hogy hogyan kezeljük a döntési helyzetek komplexitását, ha nagyon sok változóval állunk

szemben, illetve hogyan döntsünk bizonytalanság, illetve a kockázat mellett. Amikor sok célnak szeretnénk egyszerre megfelelni, többszempontú döntési szabályok sokasága közül választhatunk (Zanakis et al., 1998). A kockázat mellett hozott döntések esetén a valószínűségek ismertek, míg bizonytalanság esetén nem ismert az egyes kimenetek bekövetkezési valószínűsége a döntéshozó számára. A bizonytalan döntési helyzetekben a statisztikai döntésmélet eszköztárát alkalmazhatjuk (Zoltayné, 2005), míg a kockázat mellett hozott döntések leghatékonyabb normatív modelljének a szubjektív várható hasznosság elmélete (Subjective Expected Utility Theory – SEU) tekinthető. A SEU elődjének számító várható hasznosság elméletének alapjait Daniel Bernoulli fektette le még a tizenharmadik században, a SEU axiomatikus elméletének kidolgozása azonban mintegy 200 évet váratott magára (Szántó, 2011). A módszertani kérdések kutatói általában feltételezik, hogy a döntéshozók törekszenek arra, hogy racionális döntéseket hozzanak, és követik a racionális döntéshozatali folyamat egyes lépéseit (Bazerman & Moore, 2013). A módszertani kutatások jellegükönél fogva gyakran közgazdasági, statisztikai vagy matematikai szempontból közelítenek a döntéshozatal témaköréhez.

Az elmúlt időszakban a döntésméleti témák közül egyértelműen kiemelkednek a döntéshozatal és a pszichológia – illetve kisebb részt a szociálpszichológia – határterületeit vizsgáló kutatások, melyek gyökerei az 1940-es, 1950-es évekig vezethetők vissza (Goldstein & Hogarth, 1997). A racionális döntéshozó ethosán elsőként két jól ismert paradoxon – az egyik az egyébként szintén Nobel-díjas Maurice Allais-hoz (1953), a másik Daniel Ellsberg (1961) nevéhez fűződik – ütött méretes lyukat, míg a máig legnagyobb hatású elméleti kritikákat a már említett Herbert Simon (1955) fogalmazta meg először az ötvenes években. Ahogy ő maga írja: „fogalmilag a SEU modell egy olyan gyönyörű dolog, amely kiemelkedő helyet érdemel Platón ideáinak világában. De óriási nehézségek teszik lehetetlenné akármilyen szó szerinti módon való alkalmazását a tényleges emberi döntéshozatalban” (Simon, 1991, p. 48). Simon nevéhez fűződik (többek között) a korlátozott racionalitás (bounded rationality) koncepciójának megalkotása is, amely a döntéshozó kognitív korlátaira és a környezet komplexitására hívja fel a figyelmet. Ezt a gondolatkört vitte tovább Amos Tversky és Daniel Kahneman, akik egyrészt a heurisztikákat és azok torzításait vizsgálták kutatásaikban, másrészt megalkották a SEU legtöbbet idézett alternatíváját, a kilátásméletet (prospect theory), amely a kockázat mellett hozott döntések realisztikusabb leírására törekszik normatív társával szemben (Kahneman, 2012). A nemzetközi pszichológiai tárgyú kutatások között a kétezres években a döntéshozatal kérdésköre a korábinál még inkább előre tört az összes téma között. McFall (2015) nagyívű áttekintésében feltárta, hogy az American Psychological Association (APA) PsychINFO adatbázisában a döntéshozatal (decision making) kulcsszóra keresve 1880 és 2014 között több, mint 80.000 találatot kapunk, amelynek fele azonban 2006 utáni cikkekben bukkan fel. Ez McFall szerint exponenciális növekedést mutat, a döntéshozattal kapcsolatos cikkek

növekedési üteme olyan klasszikus pszichológiai témákat hagyott maga mögött, mint a tanulás vagy a depresszió.

A szociológiai kötődésű kutatások elsősorban arra keresik a választ, hogy az egyének döntéseit hogyan befolyásolják társadalmi hatások, folyamatok. A megközelítés képviselői szerint az egyén döntései nem függetlenek a társadalmi környezettől, azaz a döntések megértéséhez nem elegendő csak az egyén kognitív folyamatait vizsgálni, mint ahogy a pszichológiai áramlatok képviselői állítják. A szociológiai megközelítés általában az előzőekhez hasonlóan vitatja a racionális döntéshozatalt, de más érvek mentén, mint a pszichológusok. Az egyének ugyanis számos esetben nem csak saját hasznukat maximalizálják, hanem másokra is tekintettel vannak, preferenciáik nem állandók, és döntéseik sokszor távol állnak az optimálistól (Bruch & Feinberg, 2017). A döntéseket a legtöbb esetben a társas viszonyok, illetve interakciók is befolyásolják jelentékeny mértékben (Pescosolido, 1992).

Az előbbieken túl az egyéni és a kollektív racionalitás közötti konfliktusok, a társadalmi dilemmák (Kollock, 1998) kutatása is a szociológia és a döntéshozatal egyik kiemelt határterületének számít. A társadalmi dilemmák területén a kutatók egyrészt azt vizsgálják, hogy az emberek mennyiben járulnak hozzá a közjavak előállításához, másrészt a közjavak milyen mértékben használják fel azokat egyéni céljaikra (Brewer & Kramer, 1986) – utóbbi közlegelők tragédiája néven ismert. Az ilyen típusú döntési helyzetek elemzéséhez már azonban nemcsak szociológiai, hanem pszichológiai, illetve szociálpszichológiai, valamint játékelméleti (módszertani) eszköztárra is szükség van.

1. táblázat A döntéshozatali kutatások kapcsolódó tudományterületei

Kapcsolódó tudományterület	Főbb koncepciók, dilemmák
Etika/filozófia	Mi befolyásolja a morális cselekvést? Morális fejlődés Morális intenzitás
Módszertan (közgazdaságtan, statisztika és matematika)	Mitől jó egy döntés? Milyen a racionális döntési folyamat? Többszempontú döntések Bizonytalanság és kockázat mellett meghozott döntések
Pszichológia	Az egyéni döntések hogyan térnek el a normatív modellek ajánlásaitól? Korlátozott racionalitás Heurisztikák és torzítások Kilátásmélet
Szociológia, társadalmi dilemmák	Az egyén döntéseit hogyan befolyásolja a társadalmi kontextus Társas viszonyok szerepe Társas interakciók hatása a döntésekre Társadalmi dilemmák, közjavak

### A döntéshozattal kapcsolatos kutatások magyarországi alakulása

Az 1970-es évektől kezdve Magyarországon is folyamatosan jelen voltak és vannak a döntésméleti kutatások, és az idők során olyan kutatóműhelyek alakultak ki, amelyek be tudtak kapcsolódni a nemzetközi kutatási áramlatokba. A 80-as években nagyon komoly kutatási csomópontként

működött a kelet és nyugat között hidat verő, az ausztriai Laxenburgban található IIASA (International Institute of Applied System Analysis), melynek profiljában a rendszerelmélet mellett a döntéstudományok is kiemelt szerepet kaptak. Számos Vezetéstudomány szerző (Ruzsányi Tivadar, Vári Anna, Vecsenyi János, Zoltayné Paprika Zita, Zsolnai László) hosszabb rövidebb időt töltött el ebben a sajátos koncepciójú műhelyben a 80-as években, s publikációik az ott végzett kutatómunka egyfajta összegzését adják. Az ott és más fórumokon megalapozott nemzetközi kapcsolatoknak köszönhetően a hazai kutatók be tudtak kapcsolódni a döntéstudományokkal foglalkozó nemzetközi hálózatokba, konferenciasorozatokba. Ennek ékes bizonyítékeként például kétszer is Magyarországon rendezték meg a döntéshozatallal foglalkozó európai kutatókat tömörítő European Association of Decision Making (EADM) konferenciáját, amelyen mindkét alkalommal a tudományterület legismertebb nemzetközi képviselői adtak elő. A Subjective Probability, Utility, and Decision Making (SPUDM) elnevezésű konferenciát, amely egyidős a Vezetéstudománnyal (1969-ben volt az első összejövetel Hamburgban), először 1981-ben, másodszer 2015-ben rendezték meg Budapesten. A 2015-ös konferenciáról a Vezetéstudomány folyóirat is beszámolt (Szántó & Gáspár, 2015).

A döntéshozatallal kapcsolatos kutatások egyik legfontosabb magyarországi műhelye a Budapesti Corvinus Egyetemen (korábban Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem) szerveződött meg. A műhely megalakulása elsősorban Chikán Attilának és Kindler Józsefnek köszönhető, akik mindketten jegyeznek döntés témájú cikkeket a Vezetéstudomány folyóiratban. Chikán Attila az elnyert Ford ösztöndíja folyományaként kezdett el a döntésemélet témakörével foglalkozni. Kindler József a Budapesti Műszaki Egyetemen kezdte el a téma kutatását, majd később azt a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen folytatta. E cikk írói különösen büszkék arra, hogy e két kutató munkáját folytathatják a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Döntésemélet Tanszékén. Fontosnak tartjuk, hogy a döntés témájú cikkek adatbázisába 14 olyan cikket válogathatunk be, amelyet a Döntésemélet Tanszék valamely jelenlegi vagy volt kollégája jegyez, amely egy relatíve fiatal tanszéktől figyelemre méltó publikációs eredménynek tűnik. A kilencvenes és a 2000-es évek tanszéki cikkei elsősorban a „Versenyben a világgal” kutatási programhoz köthetők: az évek során minden adatfelvételhez kapcsolódóan a tanszéki munkatársak kiemelten foglalkoztak azzal, hogy a magyarországi menedzserek döntéshozatali gyakorlata hogyan befolyásolja a vállalatok versenyképességét (lásd például Zoltayné et al., 2007; Zoltayné & Szántó, 2011). Természetesen a BCE más tanszékeinek munkatársaitól is megjelentek a döntéshozatallal köthető cikkek a vizsgált időszakban a folyóiratban, de ezek inkább kapcsolódó üzleti tudományterületekről (pl. logisztika, marketing, vezetés, stratégia stb.) érkező írások voltak.

Korábban, a 80-as években az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság Rendszerelmzési Irodája (OMFB REI) is meghatározó műhelynek számított a döntésemélet területén, ennek a műhelynek volt kutatója többek között a

Vezetéstudományban is gyakran publikáló Vári Anna és Vecsenyi János, illetve Zoltayné Paprika Zita. Ez a kutatócsoport hozta be a hazai tudományos közéletbe többek között a döntésemélet, a döntéstámogatás és a döntési konferenciák fogalmát elsősorban a Patrick Humphreys és Dina Berkeley (mindketten LSE) közreműködésével zajló közös TEMPUS projekteknek köszönhetően (e témakörökről számos Vezetéstudomány publikáció íródott). Ugyancsak ennek az együttműködésnek volt köszönhető az első magyarországi döntési konferencia terem (Decision Conference Room) létrehozása, amely a döntéstámogatás egy sajátos koncepcióját, módszertani hátterét, fizikai infrastruktúráját testesítette meg.

A Corvinus és az OMFB REI mellett harmadikként érdemes még megemlítenünk a Pécsi Tudományegyetem kutatói közösségét is, akik közül többen írtak a folyóiratba döntés tárgyú tanulmányokat, mint például Farkas Ferenc, Bélyácz Iván vagy Barakonyi Károly. Nem hagyható ki a felsorolásból az ELTE kutatóműhelye sem, melyet elsősorban Engländer Tibor és Faragó Klára neve fémjeléz. Noha közvetlenül nem publikáltak a Vezetéstudományban, a Corvinusos kollégákhoz kötődő publikációk hivatkozásai viszont jól reprezentálják az együttműködés több évtizedes vonalát. Ugyanakkor felhívják a silókban való gondolkodás veszélyeire is a figyelmet azzal, hogy mennyire nem volt elfogadott az, hogy pszichológusok is publikáljanak egy menedzsment-folyóiratban még abban az időszakban sem, amikor teljesen természetes módon pszichológusok közigazgatási Nobel-díjakat nyertek el (Herbert Simon, Daniel Kahneman).

A teljesség kedvéért meg kell jegyeznünk, hogy Magyarországon számos döntéshozatallal foglalkozó tanulmányt találunk az agrár-kozigazdaságtan területéről is (lásd pl. Tóth, 1981; Dinya, 1987). A mezőgazdaság azért is különleges terület a döntéshozatal nézőpontjából, hiszen számos olyan döntési problémával találkozunk az ágazatban, ahol a döntések kockázata kiemelkedően magas, köszönhetően elsősorban az időjárás és más kontrollálhatatlan tényezők változékonyságának (Kovács, 2009).

A hazai kutatási tendenciák erőteljes jelenléte mellett kijelenthető, hogy a döntéshozatal az üzleti felsőoktatási képzések széles körben elfogadott témájává is vált, a legtöbb magyarországi felsőoktatási intézmény gazdasági szakjain kötelező tanulni döntéshozatal témájú tárgyakat, és ezek közül sok program Zoltayné Paprika Zita (2005) munkáját jelöli meg kötelező tananyagként. A döntéshozatal oktatása azonban nem merül ki kimondottan erre dedikált tárgyak oktatásában, hanem az általunk elemzett cikkekhez hasonlóan a témák megjelennek más üzleti kurzusokon is (ilyen lehet például a viselkedési pénzügyek, vagy a szervezeti magatartás területe), amely szintén számos jövőbeni publikáció ígéretes témája lehet.

### A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány és Harvard Business Review folyóiratcikkek adatbázisa

A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek adatbázisát a következőképpen állítottuk össze. A kereséshez a magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshető adatbázisát (MATARKA) vettük alapul, és a folyóiratcikkek címei között kerestünk rá a „döntés” kulcsszóra (a

„döntés” mellett annak szókapcsolatait is vizsgáltuk, pl. döntéstámogatás, döntéshozatal stb.). Emellett megkíséreltük a keresést a „választás” kulcsszóra is, de nem kaptunk értékelhető eredményeket (a csekély számú találat vagy átfedett az előző keresésünkkel, vagy nem releváns eredményt adott). Tisztában vagyunk azzal, hogy az általunk leszűrt Vezetéstudomány cikkek nem feltétlenül ugyanúgy definiálják a döntés, illetve a döntéshozatal fogalmát, de elemzésünkben éppen ennek a sokszínűségnek a dimenzióit igyekeztünk feltárni. Az adatbázis tisztítása után 107 olyan cikket azonosítottunk, amelyek relevánsak voltak számunkra. A legelső cikk 1976-ban jelent meg, a legutolsó pedig 2018-ban. A cikkek közel 20%-a (21 cikk) a Szemle rovatban jelent meg, valamely külföldi szerző munkájának összefoglalójaként, ami jól mutatja a Vezetéstudomány szerkesztőinek azon törekvését, hogy igyekeztek a téma friss, külföldi kutatási eredményeit is közölni. Utóbbi cikkeket nem vettük ki a mintánkból, de az eredmények közlésénél jelezzük ennek a cikksoportnak a sajátosságait. További két cikk könyvrecenzió (Barakonyi Károly: Stratégiai döntések, illetve Zoltayné Paprika Zita Döntésemélet című munkájáról), ezeket a cikkeket is elkülönítetten kezeljük, de benne hagytuk a mintánkban.

Módszertanunk korlátja, hogy adatbázisunkból kimaradhattak esetlegesen olyan cikkek, amelyek témái felölelik a döntéshozatal valamely területét, de a címben nem jelenik meg a döntés (vagy hasonló értelmű) kulcsszó. A kutatás további korlátját jelenti, hogy a MATARKA adatbázis 1976-tól dolgozza fel a Vezetéstudomány folyóirat cikkeit, így az azt megelőző cikkek nem jelennek meg a mintánkban. Az előbbi korlátok ellenére meggyőződésünk, hogy a leszűrt 107 cikkből álló adatbázis jó keresztmetszetet adja azoknak a döntéshozatallal foglalkozó kutatásoknak, amelyek a Vezetéstudományban megjelentek, és a szakirodalmat bemutató elemzésünk még így is releváns következtetések levonását teszi lehetővé.

A nemzetközi összevetés érdekében egy etalonként elfogadott, a menedzsmenttémákat teljes körűen felölelő folyóirat esetében is megvizsgáltuk, hogy a döntéshozatal témában a vizsgált időszakban hány és milyen témájú cikk született. Választásunk a Harvard Business Review folyóiratra esett, ugyanis ez a folyóirat közismerten lefedti azokat az aktuális menedzsmenttémákat, amelyek a gyakorló menedzserek érdeklődésére tarthatnak számot. Tisztában vagyunk azzal, hogy a Harvard Business Review hagyományos értelemben nem tisztán tudományos folyóirat, de mértékadó jellege, hatása megkérdőjelezhetetlen, és a megjelenő cikkek mindig megmutatják a menedzsmentszakma legfrissebb fejlődési tendenciáit, illetve a tanulmányok a legtöbb esetben valamilyen megelőző tudományos kutatás eredményeit foglalják össze. A Vezetéstudomány és a Harvard Business Review hasonló szellemiségére utal, hogy egy időben több Harvard Business Review-ban megjelent tanulmány rövidített változata jelent meg a magyar folyóiratban, köztük egy döntéshozatali témában is (Einhorn & Hogarth, 1988).

A Harvard Business Review esetében is a „decision” kulcsszóra kerestünk rá az EBSCO adatbázisban az 1976 és 2018 közötti évfolyamokban, megtartva a vizsgálat idő-

intervallumát. A keresés során itt is vizsgáltuk a „decision” kifejezés szókapcsolatait, pl. „decision-driven”, „decision-making” stb. A keresés során kiszűrtük az olvasói leveleket (letters to the editor) és a karikatúrákat, illetve töröltük a duplikációkat abban az esetben, ha ismételtlen ugyanaz a cikk jelent meg egy későbbi lapszámban (ilyenkor mindig az első megjelenés évét vettük alapul). A találatok közül kiszűrtük a kínai és spanyol nyelvű publikációkat is, ezek ugyanis az angol nyelvű cikkek fordításai voltak. A keresés 146 találatot hozott, amely számosságában összevethető a Vezetéstudományból legyűjtött cikkekkel. A Harvard Business Review cikkek közül számos tanulmány csak digitális formátumban jelent meg, de ezeket is teljes értékű publikációkként válogattuk be az adatbázisunkba.

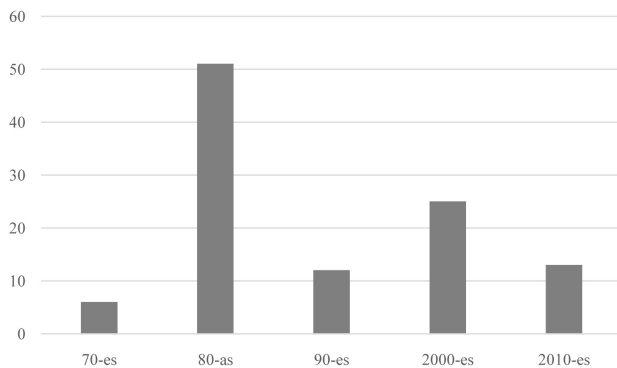
Mindkét adatbázis esetében kíváncsiak voltunk arra, hogy mely témakörök alkotják a döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány és Harvard Business Review cikkek gerincét. Ennek megválaszolásához a cikkeket témakörökhez rendeltük. A lehetséges témaköröket egyrészt az 1. táblázatban azonosított kapcsolódó tudományterületek, másrészt a menedzsmenttudományok funkcionális és általános területei (pénzügy, marketing, logisztika, termelés, vezetés/HR, stratégia) adták. A gyűjtött cikkek kategorizálása több kérdést is felvetett, hiszen számos cikk több kategóriába is beosztható lett volna, más cikkek meg semmilyen kategóriába nem fértek bele. Az előbbi módszertani kihívások kezelése érdekében minden cikkhez egy-egy elsődleges kulcsszót rendeltünk, amely meglátásunk szerint leginkább jellemzi az adott cikk témakörét, egy adott területhez való kötődését. Az általunk megadott elsődleges kulcsszó nem feltétlenül azonos a cikkekhez megadott eredeti kulcsszavak valamelyikével. A fentieket is figyelembe véve, még mindig többször gondban voltunk, hogy egy-egy cikk mely kategóriába tartozik („A stratégiai döntések etikai felelőssége” című tanulmány például egyszerre jellemezhető a „stratégia” és a „filozófia/etika” kulcsszavakkal is). Ezekben az esetekben a cikkek absztraktjainak, illetve maguknak a cikkeknek az átfogóbb elemzésével kíséreltük meg az elsődleges kulcsszó meghatározását. A megbízhatóság érdekében a cikkek kategorizálását jelen tanulmány mindkét szerzője elvégezte, a cikkek osztályozásánál minimálisak voltak a szerzők közötti eltérések.

### A cikkek időbeli megoszlása

A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek időbeli eloszlását az 1. ábra mutatja be. Az ábráról jól látszik, hogy a folyóirat első évtizedében nemigen jelentek meg döntés tárgyú cikkek, és az is kiolvasható, hogy a Vezetéstudományban a legtöbb döntéshozatallal foglalkozó tanulmány a 80-as években jelent meg. Ez utóbbi cikktömeg a mintánk közel felét jelenti (47,6%). Fontos ugyanakkor megjegyeznünk, hogy a 80-as években megjelent cikkeknek egy meghatározó része (20 cikk) a Szemle rovatban jelent meg, azaz külföldi szerzők cikkeinek pároldalas összefoglalójaként (a 90-es évekre megszűnt a külföldi tanulmányokat szemlélő gyakorlat). Ha ezeket a cikkeket nem számoljuk, még akkor is a 80-as évek számitottak a legtermékenyebb évtizednek a döntéshozatallal foglalkozó munkák szempontjából. Jól látható, hogy a

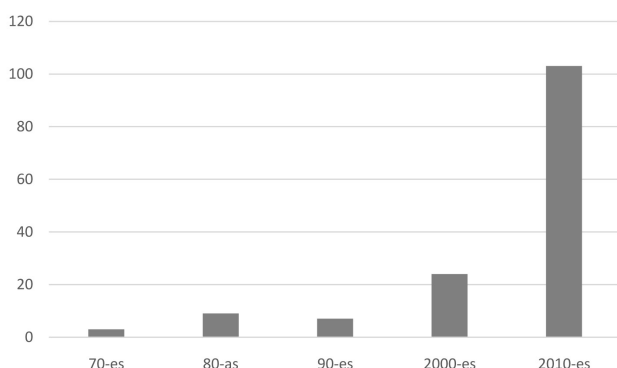
2000-es években ismét népszerűvé vált a témakör, majd a 2010-es évekre ismét visszaesést látunk. A legkevesebb számú cikket a 70-es években azonosítottuk, de itt figyelembe kell vennünk, hogy nem a teljes évtizedet fedte le az adatbázisunk.

1. ábra A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek időbeli megoszlása



A Harvard Business Review döntéshozatallal foglalkozó cikkei a Vezetéstudományétól egészen eltérő mintázatot követnek azok időbeli megoszlását tekintve (2. ábra). Jól látható, hogy a cikkek túlnyomó része (71%-a) 2010 után jelent meg, miközben ez a látványosan felfutó tendencia a Vezetéstudomány cikkekénél egyáltalán nem látható. Ellentétben a Magyarországon tapasztaltakkal, a 80-as években alig-alig jelentek meg döntés témájú cikkek (9 darab) a Harvard Business Review számaiban, viszont a 2000-es években folyamatos növekedés figyelhető meg. A meghatározó témakörök fejezetben arra is keressük majd a választ, hogy ezek a cikkek mennyire voltak szinkronban a Magyarországon megjelent cikkekkel, illetve mely témák népszerűsége eredményezte a legutóbbi évtizedben a döntéshozatallal foglalkozó tanulmányokat.

2. ábra A Harvard Business Review döntéshozatallal foglalkozó cikkek időbeli megoszlása

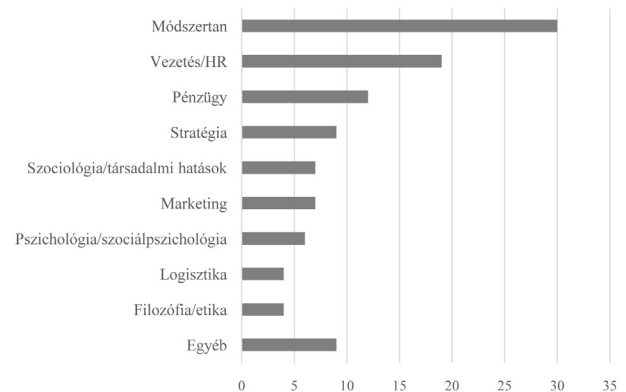


### Meghatározó témakörök

A 3. ábra a Vezetéstudományban megjelent, döntéshozatalhoz kötődő cikkek témáinak gyakoriságát mutatja. Jól látható, hogy a cikkek legnagyobb hányada valamilyen módszertani kérdéssel foglalkozik (28%). A második leggyakoribb témakör a vezetés és az emberi erőforrások

menedzsmentje (18%), de a cikktémák jelentékeny részét képviselik a pénzügyi témákkal kapcsolatos döntések is (11%). Kilenc cikket egyik témakörbe sem tudtunk besorolni, ezek alkotják az egyéb kategóriát – ide alapvetően olyan cikkek kerültek, amelyek például nagyon egyedi témájú döntéseket dolgoznak fel (pl. sportmenedzseri döntések, tudásmenedzsment szerepe a döntésekben), vagy nagyon általánosak (pl. hogyan hozzunk jó döntéseket). Némiképp meglepő, hogy noha a pszichológiai vagy szociálpszichológiai kapcsolódású döntéshozatallal foglalkozó cikkek kiemelkedő helyet foglalnak el a nemzetközi szakirodalomban, a Vezetéstudományban az ilyen témájú cikkek reprezentációja meglehetősen alacsony volt (ezt a jelenséget a későbbiekben még részletesebben elemezzük). Még ennél is csekélyebb számban találunk etikai/filozófiai kötődésű döntéshozatalról szóló munkákat, és az is feltűnő, hogy az üzleti területek közül a logisztikai döntések témaköre tűnik a legelhanyagoltabbnak a kutatók részéről, míg a klasszikus funkcionális területek közül a termelésmenedzsment teljesen kimaradt a tárgyalt témák közül.

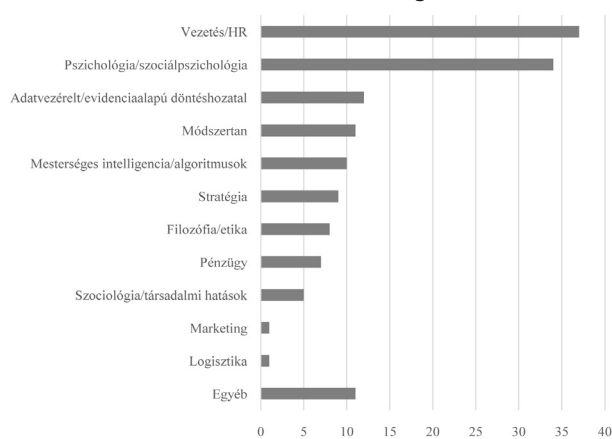
3. ábra A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek témáinak megoszlása



A témák bemutatásánál nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy azok gyakoriságát nyilvánvaló módon befolyásolja, hogy az elmúlt évtizedekben mely kutatók, illetve kutatóműhelyek foglalkoztak kiemelten ezekkel a területekkel. A módszertani témák erőteljes reprezentációját az is magyarázhatja, hogy néhány, a döntéshozatal területén sokat publikáló szerzőnek a módszertani kérdések jelentették a fő kutatási érdeklődését (többek között e tanulmány szerzőinek is).

A 80-as években megjelenő más külföldi műveket szemlélő, azokat röviden bemutató Vezetéstudomány cikkek között is szép számmal találkozunk döntéshozatallal foglalkozó cikkekkel, és kijelenthető, hogy ezek témái ugyanolyan sokszínűek voltak, mint a hazai tanulmányoké. A cikkeket áttekintve feltűnő, hogy a különböző funkcionális területekhez (pl. pénzügy, marketing, logisztika) kapcsolódó cikkeket szinte egyáltalán nem találtunk e tanulmányok között, ezen túlmutatóan azonban nem fedezhetünk fel olyan fókuszpontokat vagy mintázatokat, amelyekkel ezt a sajátos cikkesoportot leírhatnánk a teljes mintánkon belül.

4. ábra A döntéshozatallal foglalkozó Harvard Business Review cikkek témáinak megoszlása



A 4. ábráról leolvasható, hogy a vizsgált időszakban a Harvard Business Review-ban is népszerűek voltak a vezetéssel és a HR-rel kapcsolatos témák, de jóval kevesebb módszertannal foglalkozó cikket találtunk 1976 és 2018 között az adatbázisunkban.

A pszichológiai és szociálpszichológiai kötődésű cikkek magas száma a magyarországi folyamatokhoz képest egyértelműen eltérő tendenciát mutat, ez a kategória adja a cikkek második legnagyobb halmazát. Azt hihetnénk, hogy a döntéshozatallal pszichológiai, szociálpszichológiai vagy szociológiai nézőpontból foglalkozó cikkek Magyarországon esetleg más folyóiratokban láttak napvilágot az elmúlt évtizedekben, ez azonban csak részben van így. A Szociológiai Szemlében például csak 9 döntéseméleti tárgyú cikk jelent meg 1995-2018 között, a Pszichológia nevű folyóiratban pedig mindössze 7 cikk címében található meg a „döntés” szó (vagy annak valamilyen szókapcsolatát) az 1981-2014 közötti időszakban, míg a Magyar Pszichológiai Szemlében 9 ilyen cikk volt 1978 és 2018 között a MATARKA adatbázisa szerint. Bár a vizsgált időszakok némiképp eltérnek, megállapítható, hogy a határterületek vezető tudományos folyóirataiban sem publikáltak rendszeresen döntéshozatallal kapcsolatos témákban.

A stratégiai tárgyú, döntéshozatallal foglalkozó cikkek súlya nagyjából megegyezik a Vezetéstudomány esetében tapasztaltakkal, viszont az etikus döntésekhez köthető tanulmányokat, ha kicsivel is, de többet találtunk a Harvard Business Review hasábjain, mint a Vezetéstudományban.

A funkcionális területekhez kötődő témák (pénzügy, marketing, logisztika) elenyésző számban jelentek meg az amerikai folyóiratban, ennek megfelelően nem találtuk nyomát a Magyarországon relatíve fontos pénzügyi orientációnak sem. Két olyan kulcsszót is azonosítottunk a Harvard Business Review cikkek esetében, amelyek ugyan értelmezhetőek lettek volna a „Módszertan” kategória részeként is, mégis önálló kategóriát hoztunk létre esetükben, mert szerettük volna kiemelni jelentőségüket. Az egyik új kategória az adatvezérelt döntéshozatal (ide soroltuk a big data és az evidenciaalapú döntések is) témakörét, a másik pedig a mesterséges intelligencia és az algoritmusok szerepét fedte le. A két új kategória természetesen sok szálon kapcsolódik egymáshoz. Utóbbi két témában egyáltalán nem jelentek meg cikkek a Vezetéstudományban a vizsgált időszakban, erre a fontos felismerésre még bővebben kitérünk majd a témák időbeli megoszlását tárgyaló következő fejezetben.

#### A témák időbeli megoszlása

Igyekezünk azt is megvizsgálni, hogy az egyes témák hogyan oszlottak meg időben, azaz az egyes témák mennyire voltak népszerűek a kutatók körében az egyes évtizedekben. Tekintettel az alacsony mintaelemszámra, komolyabb statisztikai elemzéseket nem tudtunk lefolytatni, így a megjelenési adatokat rögzítő keresztábrát vizsgálva inkább csak a tendenciákat próbáltuk megragadni. A 2. táblázat tartalmazza az elemzett cikkeket, melyekre szerzőnévvel és évszámmal hivatkozunk. A táblázatból látszik, hogy a Vezetéstudományban a 80-as években felülreprezentáltak voltak a stratégiai kötődésű cikkek, és ebben az évtizedben módszertani tárgyú tanulmányokból is sokat találtunk. Az is kimutatható, hogy a 90-es évek viszonylagosan kisszámú döntéshozatallal foglalkozó cikkek között is a módszertani munkák domináltak, más témájú tanulmányokat elvéve találhatunk ebben az időszakban. A 2000-es évek első évtizedében felülreprezentáltak voltak a pénzügyi tematikájú cikkek, illetve megállapítható, hogy az elenyésző számú etikai tárgyú cikk mind 2000 után született. Utóbbihoz hasonló mintázatot mutatnak a logisztikai témájú tanulmányok is, 2000 előtt még nem publikáltak cikkeket ebben a témában. A nemzetközi tendenciákat figyelve, meglepő lehet a relatíve alacsony számú pszichológiai vagy szociálpszichológiai kötődésű publikáció az utóbbi évtizedekben.

2. táblázat A témák időbeli megoszlása (Vezetéstudomány)

Téma	70-es	80-as	90-es	2000-es	2010-es
Módszertan	Dobrovka-Szirmai, 1976; Csáki-Mózes, 1976	Chikán-Gervai, 1981; Varga, 1981; Caruth- Middlebrook, 1982; Varga, 1983; Sóskuti, 1983; Reudsepp, 1983; Strizova, 1983; Schneidewind, 1983; Farkas, 1983; Vári-Vecsenyi, 1984; Kindler, 1984; Kiss, 1985; Reimann, 1986; Vecsenyi et al, 1986; Vári-Vecsenyi, 1987; Vári, 1988	Varsányi, 1994; Paprika, 1994; Kindler, 1994; Zoltayné-Paholics, 1995; Zoltayné-Gergely, 1997; Cserny, 1999	Becser-Zoltayné, 2004; Gaál-Hauszmann, 2006	Wimmer-Csesznák, 2012; Hauck, 2014; Fülöp-Virág, 2015; Kovács-Kő, 2018
Vezetés/HR	Bérci-Menyhárt, 1976; Keszeg, 1979	Lázár, 1980; Sóskuti, 1982; Kouba, 1982; Petit-Mullins, 1983; Müller, 1983; Cserny, 1983; Höhn, 1985; Szabó, 1986; Roach, 1988	Kocsis-Pálinkás, 1998	Zoltayné et al, 2000; Zoltayné, 2002; Adorján, 2006; Zoltayné et al, 2007; Keszeg, 2007	Zoltayné-Szántó, 2011; Keszeg, 2015
Pénzügy		Papp, 1981; Forgó, 1981; Erdősi, 1981; Barta, 1984; Rapoport, 1989	Vargha, 1994, Katits, 1995	Balla, 2002; Bélyácz, 2002; Katits, 2003; Balla-Mateus, 2004; Juhász, 2004	
Stratégia		Ruzsányi, 1980; Linneman-Klein, 1986; Gergely, 1986; Antal, 1986; Shrivastava, 1987; Búzás, 1987; Salamonné, 1989	Varsányi, 1999	Rózsa, 2002	
Szociológia/ társadalmi hatások		Kindler, 1982; Jávor-Jávor, 1982; Nováky, 1988; Nováky, 1989	Jenei, 1997	Szántó, 2008	Lóránd, 2011
Marketing	Szász, 1976	Cotel 1982; Cabus, 1985; Petri, 1989		Kolos-Berács, 2000; Majláth, 2009	Neulinger-Zsótér, 2013
Pszichológia/ szociálpszichológia	Sorin&Garjacev, 1976	Molnár, 1983; Adizes-Turban, 1986; Einhorn-Hogarth, 1988	Vári-Vecsenyi, 1994		Szántó-Dudás, 2017
Logisztika				Ötvös, 2000; Duleba, 2006	Esse, 2013, Vörösmarty, 2010
Filozófia/etika				Zsolnai, 2001; Barakonyi, 2006a; Barakonyi, 2006b	Wimmer, 2010
Egyéb		Hughes, 1981; Nyitrai, 1982; ism, 1982; Wilmotte, 1986;		Balaton, 2003; Sterbenz, 2003; Radó, 2008; Homolya, 2009	Zoltayné, 2011
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>6</b>	<b>51</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>13</b>

A 3. táblázat a Harvard Business Review cikkek témáit mutatja be a vizsgált időszakban, évtizedes bontásban. A táblázatból jól látszik, hogy egyes témák csak az utóbbi évtized(ek)ben kaptak teret, ezek közül egyértelműen kiemelkednek az adatvezérelt döntésekkel foglalkozó cikkek, amelyek kivétel nélkül az utolsó 10 évben jelentek meg. A mesterséges intelligencia és az algoritmusok szerepét vizsgáló tanulmányok is relatíve újak, 2000 előtt nem találkoztunk ilyen cikkel a Harvard Business Review-ban. A döntések pszichológiájával, különösen a

különböző döntéshozatali csapdákkal (biases) foglalkozó cikkek felfutása is az utóbbi évtizedben történt meg. Végül, bár jóval kisebb volumenben, hasonló tendenciát mutatnak azok a cikkek is, amelyek az üzleti etika és a döntéshozatal határterületét igyekeznek feltárni. A döntéstámogatás, a különböző döntési technikák, valamint a döntési rendszerek tárgyalása – amely oly népszerű volt Magyarországon – egyáltalán nem, vagy csak alig kapott teret, ilyen cikkekre nem nagyon találtunk példákat az amerikai kiadású folyóiratban.



3. táblázat A témák időbeli megoszlása (Harvard Business Review)

Téma	70-es	80-as	90-es	2000-es	2010-es
Módszertan	Heenan-Addleman, 1976; Boehm, 1976; Jackson-Shapiro, 1979	Ulvila-Brown, 1982	Sharpe-Keelin, 1998		Davenport, 2010; Makins-Sherer, 2014; Larson, 2016; Hopper-Sakuja, 2017; Frick, 2018; Page, 2018
Vezetés/HR		Donham, 1984; Drucker, 1985; Einhorn-Hogarth, 1987	Train, 1991; Lawrence, 1994	Ross, 2002; Brousseau et al, 2006; Useem, 2006; Snowden-Boon, 2007; Groopman, 2008; Davenport, 2008; Campbell et al, 2009; Davenport, 2009c	Blenko et al, 2010; Raggio et al, 2010; Davenport, 2011; Frisch, 2011; Ashkenas, 2012; Martin, 2013; McGinn, 2013a; Davenport, 2013; Wheeler, 2013; Tasler, 2014a; Winquist, 2014; Weinstein, 2015; Minsky-Peters, 2015; Neal-Spetzler, 2015; Dattner, 2016; Galford et al, 2016; Whitehurst, 2016; Halligan, 2016; Jen Su, 2016; Finkelstein, 2016; Vantrappen-Wirtz, 2017; Markman, 2018; Carucci, 2018; Maxfield, 2018
Pénzügy		Manning, 1986; Cooper-Kaplan, 1988	Amran-Kulatilaka, 1999	Davenport, 2009a; Catmull, 2009	Beard, 2013; Inoue, 2018
Stratégia		Wrapp, 1984	Andrews, 1995	Mankins-Steele, 2006; Bower-Gilbert, 2007	Rosenzweig, 2013; Vermeulen, 2014; Nunes-Bellin, 2014; Casnocha, 2015; Lynch-Galeota, 2018
Szociológia/ társadalmi hatások			Perkins, 1993		Power, 2014a; Carmichael, 2014; Cobb, 2017; Nguyen et al, 2018
Marketing					Joshio-Giménez, 2014
Pszichológia/ szociál-pszichológia			Hammond et al, 1998	Garvin-Roberto, 2001; Morse, 2006; Bazerman-Chugh, 2006; Hurley, 2006	Lerner-Shonk, 2010; Ariely, 2010; Kahneman et al, 2011; McGinn, 2013b; Pillay, 2014; Morgan, 2014; Zenger-Folkman, 2014; Tasler, 2014b; Beshears-Gino, 2014; Vermeulen, 2014; Johnson, 2015; Ross, 2015; Beshears-Gino, 2015; Gino, 2015; O'Brian, 2015; Sunstein, 2015; Morewedge, 2015; Bregman, 2015; O'Hara, 2015; Gino, 2016a; Berinato, 2016; Mannor et al, 2016; Clark, 2016; Gino, 2016b; Kahneman et al, 2016; Berkooz et al, 2016; Redman, 2017; Carucci, 2017; Yusuke-Mafi, 2018
Logisztika		Meal, 1984			
Filozófia/etika				Bagley, 2003; Davenport, 2009b	Bruckmüller-Branscombe, 2011; Pillay, 2015; ism, 2015; Badaracco, 2016a; Badaracco, 2016b; Soltes, 2017
Egyéb		Etzioni, 1989		Rohde, 2005; Buchanan-O'Connell, 2006; Davenport, 2007b; Stewart, 2007	Power, 2014b; Fox, 2014; Baron et al, 2015; Heese-Baloria, 2017; Jiwook-Taekjin, 2018; ism, 2018;
Mesterséges intelligencia/ algoritmusok				Davenport, 2007a; Davenport, 2009c	Dhar, 2016; Harrell, 2016; Schrage, 2017; Agrawal et al, 2017; Chamorro-Premuzic, 2018; Agrawal et al, 2018; Miller, 2018; Di Fiore, 2018
Adatvezérelt/ evidenciaalapú döntés					McAfee, 2010; Shah et al, 2012; McGrath, 2014; Frick, 2014; Buluswar-Reeves, 2014; Halamka, 2015; McElheran-Brynjolfsson, 2016; Schrage, 2016; Menon-Thompson, 2016; Gaudiano, 2017; Martin-Golsby-Smith, 2017; Troyanos, 2018
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>103</b>

## A Vezetéstudomány cikkek a Harvard Business Review cikkek tükrében

Általánosítva elmondhatjuk, hogy mindenképp érdekes az, hogy a nemzetközi szakirodalomban oly népszerű, a döntéshozatal és a pszichológia határterületeit feltáró kutatások Magyarországon egyáltalán nem jelentették és a mai napig nem jelentik – legalább is a Vezetéstudomány folyóiratcikkeit tekintve – a döntéshozattal foglalkozó vizsgálódások főáramát. Ebben hatalmas jövőbeni potenciált látunk a tématerület későbbi megjelenésének vonatkozásában a lap hasábjain. Nagyon kevés számú kivétel azonban a korábbi publikációk között is találtunk. Érdekes azonban megjegyeznünk, hogy ez többek között sajátos kategorizálásnak is köszönhető: egyes esetekben a kiválasztott elsődleges kulcsszó nem feltétlenül a cikk pszichológiai kötődésére utal, de abban mégis található pszichológiai vagy szociálpszichológiai kapcsolódásokat. Esse Bálint (2013) cikke például a beszállítókiválasztást vizsgálja (és így a logisztika kategóriába osztottuk be), de kutatásában nagyban támaszkodott a döntéshozatali heurisztikákat, illetve az azok előnyeit és torzításait bemutató korábbi tanulmányokra.

Amennyiben a Harvard Business Review döntéshozatali témában megjelent cikkeit vesszük összehasonlítási alapul, az is feltűnő, hogy a Vezetéstudományban megjelenő tanulmányok szinte egyáltalán nem reagálnak azokra a nemzetközi tendenciákra, amelyek az adatoknak, az algoritmusoknak és a mesterséges intelligenciának a döntéshozatalban betöltött szerepét kutatják. Ez azért is furcsa, hiszen a Harvard Business Review-ban ezek a témák adták az összes cikk mintegy ötödét, mutatva a terület egyértelmű felfutását. A Harvard Business Review folyóiratban egyszerre ugrott meg a döntéshozatal humán oldalát vizsgáló és az emberi tényező kikapcsolását javasoló cikkek száma is, amely között szoros összefüggés látható. A kognitív korlátok miatti döntéshozatali kudarcok és a sokszor téves intuitív vezetői döntések ugyanis számos kutató szerint elkerülhetők a tisztán az adatokra, evidenciákra építő és/vagy különböző algoritmusokat alkalmazó döntéshozattal (McAfee, 2010).

A két hiányzó terület (pszichológia/szociálpszichológia és adatvezérelt döntéshozatal/mesterséges intelligencia) egyúttal lehetséges jövőbeni kutatási irányokat is kijelöl a döntéshozatal magyarországi kutatói számára. Meglátásunk szerint fontos lenne ezeknek a témáknak az összekötése is, például annak vizsgálatával, hogy milyen kontextuális tényezők befolyásolják az adatvezérelt döntések sikerességét, és vajon ezek az új technológiák valóban kiutat jelentenek-e a szakirodalomban sokszor demonstrált döntéshozatali csapdákban. Mindemellett mind a magyarországi, mind a nemzetközi menedzsmentkutatásoknak nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a döntéshozatal etikájának, a felelős döntéseknek a témaköreire. Bár mind itthon, mind külföldön látunk a témakör megerősödésére utaló jeleket, elemzésünkben kiderült, hogy ez a kutatási terület még mindig kissé mostohagyereknek számít.

## Összefoglalás

Tanulmányunkban arra törekedtünk, hogy a Vezetéstudomány folyóirat döntéshozatal témájú cikkeinek egy olyan keresztmetszetét mutassuk be, amely egyrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a döntéshozatal kérdéskörén belül mely témakörök érdekelték leginkább a publikáló kutatókat, másrészt, hogy feltárjuk a téma népszerűségének időbeli változásait. Mindennek megmutatásához összeállítottunk egy olyan adatbázist, amely tartalmazza a Vezetéstudományban megjelent döntéshozatali témájú cikkeket 1976 és 2018 között. Elemzésünk során azt tapasztaltuk, hogy a döntés témájú cikkek megjelenése meglehetősen hullámzó tendenciát mutat: a 80-as évek kiugranak, ekkor jelent meg a legtöbb döntéshozattal foglalkozó munka, míg a 90-es években, vagy a legutóbbi évtizedben csak csekélyebb számú ilyen témájú tanulmány jelent meg a folyóiratban.

Elemzésünk során azt is kimutattuk, hogy a legtöbb döntéshozattal foglalkozó publikáció a döntésmódszertan területén született az elmúlt évtizedekben. A döntésmódszertannal foglalkozó cikkek mellé a képzeletbeli dobogóra még a vezetés és a döntéshozatal kapcsolatát, valamint a pénzügyi döntéseket vizsgáló tanulmányok kerültek fel. Azt is láttuk, hogy a módszertani kérdésekkel foglalkozó cikkek népszerűsége töretlen volt az elmúlt évtizedekben, a logisztikai döntésekkel és a döntések etikájával foglalkozó cikkek viszont csak a kétezres években kerültek be a Vezetéstudomány folyóiratba. Összességében kijelenthető, hogy a kapcsolódó tudományterületek közül a módszertani területek a Vezetéstudományban felülreprezentáltak, míg a pszichológiai, szociálpszichológiai, szociológiai és etikai, filozófiai kötődésű cikkek alulreprezentáltak voltak az elmúlt évtizedekben.

Meglátásunk szerint, a Vezetéstudományban megjelent cikkek tendenciái relatíve jól illusztrálják a döntéselméleti kutatások hazai alakulását. A cikkek szerzőit és munkahelyi kötődéseit böngészve azonban feltűnő, hogy a döntés témájú tanulmányok többsége pár kutatóműhelyből került ki az idők során, amely arra utal, hogy az ilyen tárgyú kutatások meglehetősen koncentráltan zajlanak Magyarországon. Ezek között a műhelyek között - a megjelent publikációk alapján is - vezető szerepet játszik a Budapesti Corvinus Egyetem, illetve annak Döntéselmélet tanszéke.

Megállapítható, hogy a hazai kutatók többnyire igyekeztek kapcsolódni a nemzetközi trendekhez, de néhány témát tekintve lemaradás figyelhető meg a nemzetközi szakirodalomban látható tendenciákhoz képest. A nemzetközi összehasonlítás érdekében a Vezetéstudomány-nal nagymértékben rokon témákat feldolgozó Harvard Business Review amerikai folyóirat 1976 és 2018 között megjelent 146 döntéshozattal kapcsolatos cikkét vettük alapul. Ebből az összehasonlításból is kiderült, hogy az üzleti döntéshozatal pszichológiai nézőpontú vizsgálata a Vezetéstudomány hasábjain meg sem közelíti a téma nemzetközi népszerűségét, és itthon nemigen találunk olyan

cikkeket sem, amelyek a szintén divatos adatvezérelt döntéshozatal kérdéskörét, vagy a mesterséges intelligencia és a döntéshozatal kapcsolatát boncolgatják. A döntések módszertanának széles körű vizsgálata azonban nem volt annyira jellemző a nemzetközi szakirodalomban, úgy tűnik nem ezek a témák képezték a gyakorló menedzserek érdeklődési köreit.

Az elemzésünkben az is kitűnik, hogy a Vezetéstudományban sok olyan cikk jelent meg az elmúlt évtizedekben, amelyek valamely funkcionális terület (pl. pénzügy, marketing, logisztika) döntéseit vizsgálja. A Harvard Business Review-ban ugyanakkor marketing, termelés vagy logisztika témájú cikkeket alig-alig találtunk a vizsgálódásaink során, a vezetés és a stratégiaalkotás viszont kulcsterületeknek számítanak. Ennek hátterében több ok húzódhat meg. Egyrészt a Harvard Business Review legfőbb olvasói gyakorló menedzserek, akiket vélhetően elsősorban a vezetés, mint általános tevékenység, aktuális kérdései érdekelnék. Magyarországon a Vezetéstudományban azonban azért is jelentek meg nagy számban különböző funkcionális területekkel foglalkozó cikkek, mert magyar nyelven nincsenek olyan specializálódott folyóiratok, amelyek be tudnák fogadni az ilyen tematikájú anyagokat.

Kutatásunk elsődleges korlátját alkalmazott módszertanunk adta. Az elektronikus adatbázisok hiányossága miatt elemzésünkben kimaradhattak további döntéshozatali kérdéseket tárgyaló vezetéstudományi cikkek. Kategorizálásunk, bár két döntéseméleti kutató konszenzusos értékítéletén alapul, hordozhat szubjektív jegyeket, hiszen egy-egy cikket mindig csak egy kulcsszóval, kategóriával jellemeztünk. Bár úgy véljük, a Harvard Business Review cikkei jól mutatják a menedzsmentszakma legfontosabb trendjeit, nem felejthetjük el, hogy egy alapvetően gyakorlatorientált beállítottságú folyóiratot választottunk ki a nemzetközi kitekintéshez, kétségkívül teljesebb képet nyerhetnénk valószínűleg további folyóiratok bevonásával. Az előbbieken kívül a két ország (Magyarország és az USA) gazdasági fejlettségének különbsége, az informatikai megoldások eltérő elterjedtsége is magyarázhatja, hogy miért számít ennyire hangsúlyos témának a Harvard Business Review-ban az adatvezérelt döntéshozatal vagy a mesterséges intelligencia témaköre, és a Vezetéstudományban miért nem.

#### Felhasznált irodalom:

Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école américaine. *Econometrica*, 21(4), 503-546.

Baron, J. (1988). *Thinking and deciding*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bazerman, M.H. & Moore, D.A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. Hoboken: Wiley.

Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549.

Bruch, E. & Feinberg, F. (2017). Decision-making processes in social contexts. *Annual Review of Sociology*, 43(1), 207-227.

Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32-41.

Dinya László (1987). *Korszerű döntés-előkészítő módszerek alkalmazása a mezőgazdasági vállalatokban*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.

Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the savage axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643-669.

Esse Bálint (2013). Adaptív döntéshozatal a beszállító-választás példáján. *Vezetéstudomány*, 44(11), 34-42.

Einhorn, H. J. & Hogarth, R. M. (1988). Döntéshozatal az előre és hátra irányuló gondolkodás jegyében. *Vezetéstudomány*, 19(9), 46-48.

Goldstein, W.M., & Hogarth, R.M. (1997). Judgment and decision research: Some historical context. In Goldstein, W.M., & Hogarth, R.M. (Eds.), *Research on Judgment and Decision Making* (pp. 3-65). Cambridge: Cambridge University Press.

Hammond, J.S., Keeney, R.L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps of decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58.

Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organisations: an issue contingent model. *Academy of Management Review*, 366-391.

Kahneman, D. (2012). *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Könyvek.

Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 22, 183-205.

Kovács Gábor (2009, szerk.). *Kockázat és kockázatkezelés a mezőgazdaságban*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.

McAfee, A. (2010). The future of decision making: less intuition, more evidence. *Harvard Business Review*, January 7.

McFall, J. P. (2015). Rational, normative, descriptive, prescriptive, or choice behavior? The search for integrative metatheory of decision making. *Behavioral Development Bulletin*, 20(1), 45-59.

Pescosolido, B. (1992): Beyond rational choice: The social dynamics of how people seek help. *American Journal of Sociology*, 97, 1096-1138.

Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.

Simon, H. (1991). A racionalitás alternatív felfogásai. In Pápai Zoltán & Nagy Péter (Szerk.), *Döntéseméleti szöveggyűjtemény* (pp. 45-59). Budapest: AULA.

Swami, S. (2013). Executive functions and decision making: A managerial review. *IIMB Management Review*, 25(4), 203-212.

Tóth József (1981). *Mezőgazdasági vállalatok automatizált tervezése*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.

Szántó Richárd (2011). Az ésszerűtlen döntések ésszerű magyarázatai. In *Döntéseink csapdájában: Viselkedéstudományi megközelítés a döntéseméletben* (pp. 11-38). Budapest: Alinea.

Szántó Richárd & Gáspár Judit (2015). Beszámoló a spudm 25 konferenciáról. *Vezetéstudomány*, 46(12), 52-53.

- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 601-617.
- Yates, J.F., Veinott, E.S., & Patalano, A.L. (2003). Hard decisions, bad decisions: on decision quality and decision aiding. In S. Schneider & J. Shanteau (Eds.). *Emerging perspectives in judgment and decision making* (pp. 13-63). New York: Cambridge University Press.
- Zanakis, S. H., Solomon, A., Wishart, N., & Dubliss, S. (1998). Multi-attribute decision making: A simulation comparison of select methods. *European Journal of Operational Research*, 107(3), 507-529.
- Zoltayné Paprika Zita (2005). *Döntésmélet*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Zoltayné Paprika Zita, Wimmer Ágnes, & Szántó Richárd (2007). Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 38(Ksz), 18-28.
- Zoltayné Paprika Zita & Szántó Richárd (2011). Menedzmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42(Ksz), 87-96.