

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 432-5431, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

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

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Agnes
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

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

ISSN: 0133-0179

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

ELŐFIZETÉS:

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

Előfizetési díj egy évre 18000 Ft
Példányonkénti ár: 1700 Ft

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

LV. ÉVF., OKTÓBER

2024. 10. szám

TARTALOM

CZIFRA JULIANNA – CSUKONYI CSILLA

A TOXIKUS VEZETÉS ISMÉRVEINEK EXPLORATÍV VIZSGÁLATA
MAGYARORSZÁGI VEZETŐI MINTÁN 2.

FEKETE-BERZSENYI HAJNALKA – BOSNYÁK-SIMON NIKOLETT – MOLNÁR TAMÁS

A KÖRNYEZETVÉDELMI STRATÉGIÁK JELENLEGI ÉS VÁRHATÓ
FEJLETTSÉGI SZINTJE – VIZSGÁLAT A HAZAI VÁLLALATOK KÖRÉBEN 19.

BERKI-SÜLE MARGIT – HLÉDIK ERIKA

#REKLÁM MEGFELELÉS ÉS FELELŐSSÉG –
AZ INFLUENZERMARKETING SÖTÉT OLDALA 33.

BENCSIK ANDREA – JÁRMAI ERZSÉBET – TÓTH ZSUZSANNA

A SZERVEZETI BOLDOGSÁGOT BEFOLYÁSOLÓ INDIKÁTOROK
– A "GNH OF BUSINESS" LOGIKA ALAPJÁN 48.

VÁGNER VIVIEN – BENCSIK ANDREA

A KULTÚRA HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA A TUDÁSMEGOSZTÁSRA
MAGYARORSZÁG ÉS SVÉDORSZÁG ESETÉBEN 64.



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

www.vezetestudomany.hu

A TOXIKUS VEZETÉS ISMÉRVEINEK EXPLORATÍV VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGI VEZETŐI MINTÁN

EXPLORING TOXIC LEADERSHIP FACTORS ON A HUNGARIAN MANAGEMENT SAMPLE

Míg a „jó” vezetés évtizedek óta a vezetéseleméleti kutatások tárgyát képezi, addig a „rossz” vezetés kutatása hiánypótló. A vezetés árnyoldalait sokan tapasztalják meg a munka világában, ennek ellenére kevés az ezzel kapcsolatos kutatás Magyarországon. A szerzők célja a „toxikus”-nak észlelt vezetés megértésének elősegítése, feltárva annak alapvető jellemzőit és hatásait, valamint a lehetséges szervezeti intervenciókat és megküzdési módokat. Ehhez egyrészt megvizsgálták a nemzetközi szakirodalmat, másrészt egy magyarországi mintán kísérletet tettek annak feltárására, hogy összhangban állnak-e a magyar tapasztalatok a nemzetközi kutatások eredményeivel. A kvalitatív szakaszban vezetők és szakértők (N=15), valamint munkavállalók (N=76) megkérdezése révén megvizsgálták a toxikus vezetés ismérveit, 658 mondatrész tartalomelemzése révén, a kvantitatív szakaszban pedig egy online kérdőíves kutatás (N=198) keretében a toxikus vezetés dimenzióit elemezték (nárcizmus, önfényezés, kiszámíthatatlanság, abuzív bánásmód és tekintélyelvűség), amihez a Schmidt-féle toxikus vezetés skála tételeit használták fel.

Kulcsszavak: toxikus vezetés, toxikus vezetés skála, exploratív kutatás

While defining ‘good’ leadership has been the subject of management studies for decades, research on ‘bad’ leadership is still relatively rare. Many of us experience the ‘dark side’ of leadership in the workplace, however, there is little exploratory research about it in Hungary. The aim of this study is to promote the understanding of ‘toxic’ leadership, revealing its basic characteristics and effects, as well as the possible organisational interventions and coping methods. In the qualitative phase of this study, the authors defined its characteristics by collecting data from managers, experts (N = 15) and employees (N = 76), and content analysing 658 phrases, and in the next, quantitative phase, they tested the dimensions of toxic leadership (narcissism, self-promotion, unpredictability, abusive supervision, and authoritarian leadership) with an online survey (N = 198) using the items of Schmidt’s Toxic Leadership Scale.

Keywords: toxic leadership, toxic leadership scale, exploratory study

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. Szeretnénk köszönetet mondani Szontágh Péternek az adatok feldolgozásában nyújtott szakmai segítségéért. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study. We would like to thank Péter Szontágh for his professional help in processing the data.

Szerzők/Authors:

Czifra Julianna^a (czifrajulianna@mailbox.unideb.hu) pszichológus-közgazdász; Dr. Csukonyi Csilla^a (csukonyi.csilla@arts.unideb.hu) egyetemi adjunktus

^a Debreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 09. 25-én, javítva: 2024. 03. 20-án és 2024. 05. 14-én, elfogadva: 2024. 05. 15-én.
The article was received: 09. 25. 2023, revised: 20. 03. 2024, and 14. 05. 2024, accepted: 15. 05. 2024.

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

A 2000-es években a vezetéssel és hatalmi visszaélésekkel kapcsolatos botrányok ráirányították a figyelmet a destruktív vezetés jelenségének vizsgálatára, és arra, hogy egy szervezet sikeréhez olyan értékek is nélkülözhetetlenek, mint a transzparens, felelősségteljes irányítás, az etikus működés és az emberekkel való megfelelő bánásmód.

A számviteli csalásokról elhíresült amerikai energiavállalat, az Enron csődje 2001-ben az etikátlan vállalatvezetés fenntarthatatlanságán túl arra is rávilágított, hogy az első számú vezetők kártékony viselkedése és értékrendje „toxikus” szervezeti kultúra kialakulásához vezethet (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). A 2000-es években az amerikai hadseregnél is fókuszba került a „toxikus” vezetés kérdése, miután több magasrangú katonatiszt öngyilkosságát a felettesik súlyosan bántalmazó viselkedésére vezettek vissza (Reed, 2015). Ekkor készültek az első kutatások a témában, és a ma legismertebb toxikus vezetést mérő skála kialakítása is az amerikai hadsereghez köthető (Schmidt, 2008).

A 2008-2009-es gazdasági világválság is felhívta a figyelmet a destruktív vezetésre, miután elsőként omlott össze egy 158 éves amerikai befektetési bank, a Lehman Brothers, a vezetők tisztességtelen pénzügyi és vállalatirányítási manőverei és hübrisztikus viselkedése miatt (Adu-Gyamfi, 2016; Mármárosi, 2020). A korszak másik ismert esete a 35 dolgozó öngyilkosságával vádolt Francia Telekom, ahol a cég privatizálása utáni átszervezések során a dolgozók pszichés zaklatása és 22000 alkalmazott elbocsátásának „toxikus” leveleznyílése miatt (Alemanno & Cabedoche, 2011), a teljes vezérkart elítélték 2019-ben (Lerouge, 2021).

Magyarországon a művészet és a versenysport világában derült fény olyan esetekre a közelmúltban, ahol a szervezet tagjai a vezetőik (pl. edző, karmester, színrendező, balettmester) abuzív viselkedésére hívták fel a figyelmet (Hompolá, 2023; HVG.hu, 2020; Magyar Úszószövetség, 2021; Simon-Hatala, 2018; Színház.online, 2020). Elmondható, hogy ez a jelenség nemcsak a gazdasági és katonai szervezetek sajátossága, bárhol felütheti a fejét, ahol a rendszer lehetővé teszi a vezetőknek a hatalmukkal való visszaélést.

A „toxikus”-nak is nevezett destruktív és abuzív vezetési stílus súlyos következményekkel járhat, felismerése, mérhetősége és kezelése ugyanakkor kihívások elé állítja nemcsak a szervezeteket és a szakembereket, hanem a kutatókat is, a jelenség Janus-arcúsága és szubjektív jellege miatt: „*A toxikus vezetés zavarba ejtő téma. Kiderülhet, hogy az általad toxikusnak vélt vezető a másik ember hőse*” (Lipman-Blumen, 2005, p. 23). Holott, ha megértjük, mi minősül toxikusnak, és milyen rendszerszintű okok segíthetik ezt elő, akkor a szervezetek koncentráltabb erőfeszítéseket tehetnek annak érdekében, hogy időben felismerjék és elejét vegyék a kialakulásának (Tavanti, 2011).

Feltáró kutatásunk célja a „toxikus”-nak észlelt vezetés jobb megértése, bemutatva alapvető jellemzőit

és dimenzióit, valamint a lehetséges hatásait a szervezetre. Ehhez a szakirodalom-elemzésen túl, mélyinterjúkat és fókuszcsoportos beszélgetést szerveztünk 15 vezetővel és szakemberrel a tapasztalataik megismeréséhez, valamint magyarra fordítottuk a nemzetközi kutatásokban széles körben használt *Toxikus Vezetés Skálát* (Schmidt, 2008), ami 30 itemmel, öt dimenzióban méri a toxikus vezetést: önfényezés, nárcizmus, tekintélyelvűség, abuzív bánásmód és kiszámíthatatlanság. Mivel a nemzetközi kutatások a legtöbb esetben a Schmidt-skála faktorszerkezetének vizsgálatán keresztül mutatják be a toxikus vezetés adott országban feltételezett dimenziót, mi is ennek a skálának az itemeit használtuk fel vizsgálatunkban egy 198 fős kényelmi mintán.

Elméleti háttér

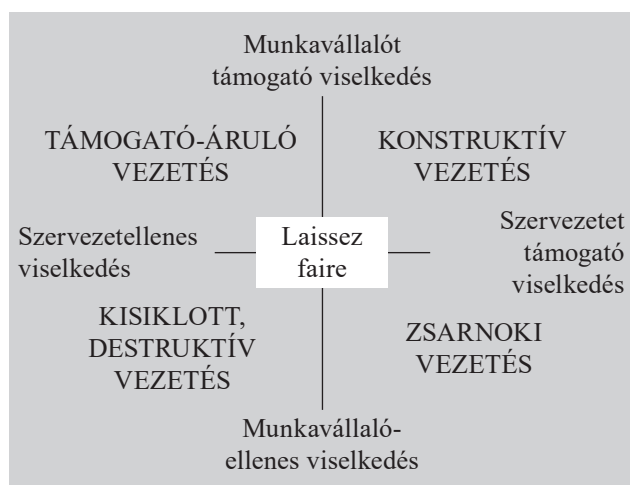
A következőkben a toxikus vezetés témáját megalapozó elméletek és empirikus kutatások szakirodalmának hagyományos, narratív összefoglalóját mutatjuk be. A szakirodalom-keresést elektronikus folyóiratkereső adatbázisokban végeztük (EBSCO, Science Direct, Google Scholar, Web of Science, Semantic Scholar), és a „toxic leadership” szóösszetételre a legmagasabban hivatkozott forrásokat válogattuk be az elemzésünkbe. Az így nyert 32 tanulmány feldolgozása során további 12 tanulmányt is relevánsnak találtunk a témánkhoz, így összesen 44 szakcikket, könyvet és könyvrészletet dolgoztunk fel a kutatásunkhoz.

A nemzetközi vezetéstudományban a '90-es évek óta van érdeklődés a vezetés „sötét” oldala iránt (Conger, 1990), ami kezdetben a „rossz vezető” személye és a „destruktív”, „abuzív” vagy „toxikus” vezetési stílus magyarázatára terjedt ki. A kutatók közt ugyanakkor máig nincs egyetértés abban, hogy mi minden vonatkozik a vezetés „sötét” természetére, és annyi kutatás sincs a témában, mint a „jó” és „hatékony” vezetési stílusok témakörében (Milosevic, Maric & Loncar, 2019).

Einarsen, Aasland és Skogstad (2007) két dimenzió, a munkavállalók és a szervezet felé irányuló viselkedés szemszögéből írják le a vezetést, aminek kimenetele lehet konstruktív vagy destruktív, vagy e kettő kombinációja (*I. ábra*). Konstruktív vezetésről akkor beszélhetünk, ha az egyaránt támogatja a munkavállalók és a szervezet jóllétét és sikerét, minden más esetben a destruktív vezetés valamilyen formájával találkozunk. Így előfordulhat az, hogy a vezető támogatóan lép fel a munkavállalók felé, de aláássa viselkedésével a szervezet érdekeit, vagy fordítva, konstruktívan lép fel a szervezet irányába, de rombolja a dolgozók pszichés jóllétét és motivációját. A „kisiklott”, destruktív vezetésre jellemző, hogy a vezető zaklatja, megalázza, manipulálja a munkavállalókat, miközben gátolja a szervezet hatékonyságát és csak karrierje előmenetelével foglalkozik. A szerzők szerint ez utóbbi felel meg a Conger (1990) által leírt vezetés „sötét” oldalának.

1. ábra

A konstruktív-destruktív vezetés modellje



Forrás: Einarsen és munkatársai (2007) alapján saját fordítás és szerkesztés

Padilla, Hogan és Kaiser (2007) szerint nincs egyértelműen konstruktív és destruktív vezető, önmagában csak a vezető személye és viselkedése nem eredményez konstruktív vagy destruktív hatást. Ahhoz, hogy destruktívnak minősítsünk egy vezetőt azon is fog múlni, hogy a vezetői pozíció végével mekkora a kár, amit a szervezetnek okozott. Rövid távon minden vezető egyaránt okozhat „jó” és „rossz” hatást: a „jó” vezető a jó szándékai ellenére is „rossz” eredményeket érhet el, a „rossz” vezető pedig „jó” hatással lehet a szervezetre, ha a szervezet egyébként kompetens és autonóm követőkkel, valamint megfelelő belső szervezeti kontrollmechanizmusokkal rendelkezik.

A fentiekből következik, hogy a vezetés árnyoldalával foglalkozó szakirodalomnak nincs egységes elméleti keretrendszere a vezetés „sötét” oldaláról. Schmidt (2008) szerint a toxikus vezetés megértésének első lépése azonban egy olyan átfogó definíció megalkotása, ami egyértelműen körülhatárolja mi minősül toxikusnak, és mi nem, ami kihívás elé állítja a vezetés kutatókat, mivel számos „sötét” vezetési stílus kapta meg a „toxikus” jelzőt.

A toxikus vezetés definíciója

A toxikus vezetés témaköre feltárható egyrészt személyiségpszichológiai aspektusból, a vezető személyiségvonásaira és viselkedésére helyezve a hangsúlyt, másrészt szervezet- és szociálpszichológiai oldalról, amikor tágabb rendszerszintű összefüggéseket is figyelembe veszünk. A toxikus vezetéssel foglalkozó kutatók főképp a vezető személyiségére és viselkedésjellemzőire helyezik a hangsúlyt a toxikusság magyarázatában (Goldman, 2009; Hadadian & Sayadpour, 2018; Mehta & Maheswari, 2014; Milosevic et al., 2019; Reed, 2015; Schmidt, 2008; Whicker, 1996, in Tavanti, 2011), több esetben azonban megjelenik a toxikus vezetés kontextuális, rendszerszemléletű megközelítése is (Kusy & Holloway, 2009; Lipman-Blumen, 2005; Padilla et al., 2007). A szakirodalomban leggyakrabban hivatkozott definíció Lipman-Blumen-től (2005) származik, aki szerint a toxikus vezetés olyan vezetési mód, amely során

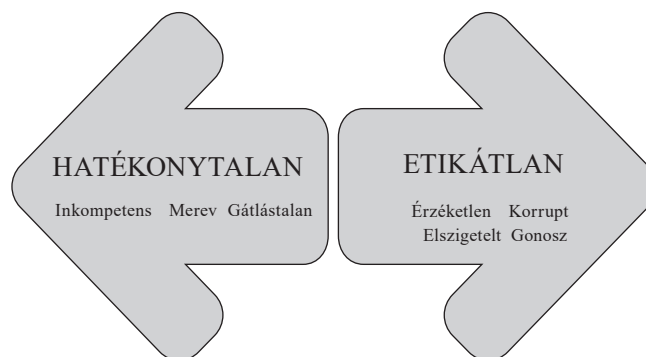
a vezető a destruktív viselkedése és/vagy diszfunkcionális személyisége révén, szándékosan vagy inkompetenciája miatt, súlyos, maradandó kárt okoz a szervezetnek, a követőinek és a nem követőinek egyaránt, például korrupció, képmutatás, szabotálás, manipuláció, valamint etikátlan és illegális tevékenység révén. Mivel kontextusfüggő és szubjektív, kit minősítünk toxikusnak, beazonosítása csak komplex, multidimenzionális keretek közt lehetséges.

Személyiségcentrikus megközelítés

A toxikus vezetés személyiségcentrikus megközelítése Whicker 1996-os „Toxikus vezetők” könyvéig nyúlik vissza (Tavanti, 2011), amelyben megkülönbözteti egymástól a szervezet céljait szem előtt tartó, és az emberekkel jól bántó megbízható vezetőt, a destruktív viselkedésű toxikus vezetőt, és a kettő között elhelyezkedő köztes vezetőt, aki karrierje menedzselésére fókuszál. Ezt a megközelítést folytatja Kellerman (2004), amikor egy „rossz vezetés” kontinuumon 7 személyiség- és viselkedésjellemző mentén skálázza a rossz vezetőket, hatékonytalan és etikátlan kategóriákba sorolva őket (2. ábra). A skála egyik végpontján az inkompetens vezető, a másikon a gonosz, amorális vezető áll. Jóllehet Kellerman nem a toxikus jelzővel illeti a „rossz” vezetőket, több kutató is hivatkozik rá a toxikus vezetés definiálásakor.

2. ábra

A rossz vezetés kontinuum



Forrás: Kellerman (2004, p. 37) alapján saját fordítás és szerkesztés

Paulhus és Williams (2002) sötét hármas személyiségmodellje a személyiségcentrikus elméletek és kutatások másik fontos hivatkozása. Míg Judge, Piccolo és Kosalka (2009) szerint a vezetés világos oldalán a Big Five személyiségjegyek találhatók (extraverzió, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás és nyitottság), addig a sötét oldalon a Paulhus és Williams (2002) által azonosított szubklinikus nárcizmus és pszichopátia, valamint a machiavellizmus áll. Ezek a vonások a „normális” személyiségjegyek és a klinikai személyiségzavarok között helyezkednek el, és bizonyos társas vagy stresszes helyzetekben aktiválódnak és érnek el negatív hatást.

Judge és munkatársai (2009) szerint a sötét vezetői vonásoknak van világos változata is, és az egyes sötét vezetői vonásoknak lehetnek világos következményeik. Az adott vezetési kontextus fogja eldönteni, melyik vonás

minek fog minősülni és mire van éppen szükség. Hasonló következtetésre jutott egy 168 fős magyar vezetői mintán Kun, Szabó és Balogh (2019), akik a sötét személyiségvonások kapcsolatát olyan világos jellemzőkkel vizsgálták, mint mentális edzettség, reziliencia és karaktererőségek. Azt találták, mindegyik sötét vonásnak szignifikáns kapcsolata van a rezilienciával, de csak a szubklinikus nárcizmus korrelált pozitívan a mentális edzettséggel, rezilienciával, határozottsággal, intellektussal és a lelkiismeretességgel.

Rendszerszemléletű megközelítés

Az integratív elméletekben a kontextuális tényezők, a szervezeti kultúra és a követők szerepe is megjelenik az elemzésekben, azzal érvelve, hogy a vezetői toxikusságot nem lehet különválasztani a rendszertől, amiben megjelenik és a követőktől, akikre a vezető viselkedése hat, így a toxikus vezetés a vezető, a követők és a környezet között konstruálódik. Csepeli (2001) a „vezetési mező” fogalmával hasonlóan érvel: „A vezetés függ attól a mezőtől, amelyben funkcionál, s nem érthető meg, ha csupán a vezető oldaláról vizsgáljuk”.

Padilla és munkatársai (2007) „toxikus háromszög” modelljében a toxikusság olyan speciális szervezeti kontextus, amelyben egy destruktív vezető, a vele együttműködő, fogékony követők, illetve a destruktivitásnak kedvező szervezeti környezet lép dinamikus interakcióba (3. ábra). A destruktív vezető viselkedése mögött többek közt a sötét triád személyiségvonások húzódnak meg, úgy, mint nárcizmus, erős hatalomvágy és karizma. Minél hangsúlyosabb a sötét személyiségvonások megléte, és minél destruktívabb a vezető viselkedése, annál toxikusabbnak fogja őt észlelni a környezete (Goldman, 2009).

3. ábra

A toxikusság háromszögmodellje



Forrás: Padilla és munkatársai (2007) alapján saját fordítás és szerkesztés

A toxikus vezetők egyértelmű beazonosíthatósága ugyanakkor kihívást jelent, mivel nehezen hasonlíthatók össze egymással: egy ugyanazon vezető működhet például súlyosan toxikusan egyes helyzetekben, míg máskor csak mérsékelten toxikus, vagy egyáltalán nem az (Lipman-Blumen, 2005). Kusy és Holloway (2009) „Dr. Jekyll és Mr. Hyde”-hoz hasonlítja a toxikus vezető kettős sze-

mélyiségét: „A hierarchiában fentebb állók Dr. Jekyll-t látják, míg a társakollégáknak és a beosztottaknak Mr. Hyde-dal kell megküzdeniük” (p. 39). E kettősség miatt fordulhat az elő, hogy a felső vezetők és a tulajdonosok előtt sokáig rejtve marad, mi zajlik a szervezetben a toxikus vezető irányítása alatt.

A toxikus háromszög másik összetevője maguk a követők, akik nem csak passzív elszennvedői a toxikus vezetésnek, hanem aktívan közreműködnek, elősegítik vagy gátolják is azt (Milosevic et al., 2019; Padilla et al., 2007). Kellerman (2004) szerint nincs rossz vezető rossz követők nélkül: ha a vezető korrupt vagy inkompetens, akkor kell, legyen a csapatában is korrupt vagy inkompetens követő: „A vezetőt csak a követőivel együtt érdemes vizsgálni, [...] a vezetésért közösen kell felelősséget vállalniuk” (p. 226).

Padilla és munkatársai (2007) a követők két típusát különböztetik meg: a „konformisták”, akik a toxikus vezetés a passzivitásuk, félelmük, függőségi igényük vagy vak engedelmességük révén segítik elő, és az „összejátékosok”, akik a vezető cinkostársaként, vele együttműködve tartják fent a toxikusságot, hogy valamilyen anyagi vagy pozíciószerezéssel kapcsolatos előnyre tegyenek szert. Ezek a típusú követők ily módon nem fékezik, hanem legitimálják a vezető hatalmát.

Lipman-Blumen (2005) szerint a követőket pragmatikus szükségletek vezérlik, ezért fordulhat az elő, hogy olyan vezetőket is támogatnak, akik egyébként toxikusak, viszont kielégítik egzisztenciális és pszichés igényeiket. A másik kulcsmotivációt a bizonytalan külső környezet indukálja. Azok, akik biztonságra törekednek, nagyobb valószínűséggel támogatnak karizmatikus, de velük rosszul bántó vezetőt, ha az kielégíti a biztonsági igényüket, és erősíti a csoporthoz tartozásukat, és egyben kevésbé látják őt toxikusnak (Pelletier, 2012). Egyes kutatások azokra az érintettekre fókuszálnak, akik helyzetükből adódóan nem tudnak munkahelyet váltani, így tehetetlen elszennvedői a toxikusságnak. Shaw, Erickson és Harvey (2011) szerint ezeknek a követőknek a legnagyobb része post-traumás stressz zavarhoz (PTSD) hasonlatos munkahelyi stresszt él át, ami jelentősen visszaveti a teljesítményüket.

A toxikus háromszög harmadik összetevője a toxikusság kialakulásának kedvező szervezeti kultúra, ami Padilla és munkatársai (2007) szerint akkor alakul ki, amikor instabil a külső gazdasági-társadalmi környezet, erős a fenyegetettség érzése az érintetteknek, hiányoznak a szervezetben a fékek és ellensúlyok, és a szervezet értékrendje támogatja a toxikus vezetői viselkedést. Az erős versenyszellemű és üzleti eredményekre fókuszáló szervezet is toleráns azokkal a menedzserekkel, akik kihajtják az emberekből a maximumot, még annak árán is, hogy negatív munkahelyi légkört teremtenek. Ha az emberekkel való bánásmód nem része a teljesítményértékelésüknek, az ilyen típusú vezetők sokáig bent ragadnak egy szervezetben (Kusy & Holloway, 2009; Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2015). HR-vezetőkkel végzett kutatásában Maxwell (2015) azt találta, ha a menedzsment számára fontosabb a vezetőikiválasztásnál a jelölt korábbi szakmai sikere, mint az, hogy hogyan bánik az emberekkel, akkor a HR sem

tudja megakadályozni egy potenciálisan toxikus vezető bekerülését a szervezetbe.

Kusy és Holloway (2009) egy négyszáz fős vezetői minta alapján azt a következtetést vonta le, hogy a következő tényezők hozzájárulhatnak a szervezeti toxikusság kialakulásához: (a) A szervezet tolerálja a toxikus viselkedést, ha a vezető produktív és eredményes. (b) A szervezet felső vezetői (tulajdonosai) nem ismerik fel a toxikus viselkedést. (c) A szervezet nem szankcionálja a toxikus vezető kontraproduktív viselkedését. (d) A szervezeti struktúrát hozzáigazítják a vezető toxikus működéséhez (pl. átszervezéssel).

Ha az első számú vezető, és vele együtt a teljes menedzsment viselkedése is toxikus, akkor a HR-re és a középvezetőkre hárul a felelősség, hogy a toxikusságot felismerjék és kezeljék, de ez nem mindig jár sikerrel. Szerencsésebb a helyzet, ha csak 1-2 csúcsvezető viselkedése toxikus, mert ilyenkor a csapatukban előforduló magas fluktuáció rájuk irányíthatja a figyelmet (Ashforth & Kreiner, 2002).

Toxikus vezetés – kulturális megközelítés

A nemzetközi kutatásokban a toxikusság kulturális jellege is megjelenik. Egy szerb kutatócsoport abból a feltételezésből indult ki, hogy a toxikus vezetés jobban jelen van a posztszovjet országok szervezeteiben, mivel a korábbi kommunista-szocialista rendszer örökségéből olyan kulturális sajátosságok fakadnak, mint a vezetők autoriter stílusa, az irántuk való lojalitás fontossága, az oszd meg és uralkodj elve, és a követők konfliktuskerülő, behódoló viselkedése (Milosevic et al., 2019). Egy horvát egyetemistákkal zajló kutatásban pedig azzal magyarázták a horvát diákok magasabb machiavellista értékeit a kanadai diákokéhoz képest, hogy a gyors sikerhez és hatalomhoz való machiavellista hozzáállás a két ország kulturális különbségeiből adódik (Bogdanovic & Cingula, 2015). Egy pakisztáni kutatásban a kollektivisták kultúrára jellemző családi és baráti kapcsolatok fontosságára vezették azt vissza, hogy a vezetők toxikus viselkedésének negatív hatását csökkentheti, ha hozzá lojális családtagok és ismerősök is dolgoznak a szervezetben (Saleem et al., 2022).

Emellett több kutatás foglalkozik azzal, hogy a kulturális kontextus függvényében változnak-e a toxikus vezetés dimenziói (Çelebi, Güner & Yildiz, 2015; Liță, 2018; Popa et al., 2019; Yavaş, 2016). Ezek a vizsgálatok kimutatták ugyanis, hogy a Schmidt-féle *Toxikus Vezetés Skála* dimenzióinak száma és tartalma országokként/régióként némileg eltérő lehet. Ez a mérőeszköz hiányosságai miatt fakadhat, ugyanakkor a skála itemeit részben vagy egészében több nemzetközi vizsgálatban is alkalmasnak találták a jelenség mérésére (Hadadian & Sayadpour, 2018; Koç et al., 2022).

A toxikus vezetés hatásai és kezelési lehetőségei

A toxikusság következményei nem egyből nyilvánulnak meg, ahogyan a lassan ölt mérég, úgy a vezetés toxikus-

sága is bizonyos idő elteltével érezteti csak a hatását (Reed, 2015). Kaiser és munkatársai (2008) szerint minél magasabban van a hierarchiában a toxikus vezető, annál több időnek kell eltelnie ahhoz, hogy a viselkedése és döntései következményeinek hatása érezhetővé váljon a szervezetben, ami akár évekig is eltarthat. Rövid távon előfordulhat ugyanis, hogy a toxikus vezető is jó hatással van a szervezetre, ha a szervezet kompetens és autonóm követőkkel, valamint megfelelő belső szervezeti kontrollmechanizmusokkal rendelkezik (Thoroughgood et al., 2016).

Mehta és Maheshwari (2014) szerint a toxikus vezetés hatását elsősorban a dolgozók stressz-szintje, a negatív szervezeti légkör és a fluktuáció mértéke mutatja. A toxikus vezetésnek pozitív és szignifikáns kapcsolata van a dolgozók kiégési és stressz szintjével (Gravili et al., 2022), és a munkahelyváltási szándékkal (Akca, 2010), valamint negatív a kapcsolata a munkahelyi elégedettséggel (Uysal, 2019), az elköteleződéssel (Khan et al., 2021) és a bizalommal (Behery et al., 2018).

A toxikusság kezelése szervezeti szinten történhet proaktív vagy reaktív jelleggel, attól függően, hogy a toxikusság megelőzése vagy kiküszöbölése a cél. Minél hamarabb ismeri fel a szervezet egy vezető potenciális toxikusságát, annál nagyobb eséllyel kerülheti el a csapatának vagy a szervezetnek okozott károkat (Schmidt, 2008). Preventív hatással bír a szervezetben olyan kontrollmechanizmusok kialakítása, mint az etikai bizottság, a belső compliance jelzőrendszer és a szervezeti ombudsman funkció (Kellerman, 2004; Kets de Vries, 2014). A szervezet „méregtelenítése” nem oldható meg az egyéni munkavállaló szintjén, szervezeti és rendszerszintű beavatkozás szükséges (Kusy & Holloway, 2009).

Ha szervezeti szinten nincs kezelve a toxikusság, a munkavállalónak saját megküzdési módot kell találnia arra, hogy kivédje a toxikus vezetés negatív hatásait. Az egyik lehetőség ilyenkor, ha az érintettek szövetséget építenek másokkal. Minél kritikusabb tömeg áll össze, annál nagyobb a valószínűsége a változásnak, mert közösen tudják konfrontálni a vezetőt. Megoldás lehet az is, ha bevonják a HR-t, a toxikus vezető felettesét vagy a tulajdonost a probléma kezelésébe, vagy külső segítséghez fordulnak. Ha semmi nem nyújt hathatós megoldást, felmerül a toxikus vezetővel való kapcsolat csökkentése, vagy a szervezet elhagyása (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005).

A magyarországi toxikusvezetés-kutatás bemutatása

A toxikus vezetés jelenségének magyarországi feltárására kevert módszertanon alapuló, exploratív kutatási eljárást alkalmaztunk, mélyinterjúk, fókuszcsoportos beszélgetés és kérdőíves adatgyűjtés segítségével. A kvalitatív kutatásunkban a következő kérdésekre kerestük a választ: (1) Mik a toxikus vezetéssel kapcsolatos tapasztalatok? (2) Hogyan jellemezhető a toxikus vezető? (3) Mik a toxikus vezetés kialakulásának az okai? (4) Milyen következményei lehetnek a toxikusságnak a szervezetben? (5) Milyen intervenciók és megküzdési módok lehetségesek toxikus vezetés esetén?

Kutatásunk kvantitatív részében a toxikus vezetés magyarországi dimenzióit próbáltuk feltárni. Ehhez magyarra fordítottuk a *Toxikus Vezetés Skálát*, amelyet Schmidt (2008) az amerikai hadseregnél fejlesztett ki azt vizsgálva, mi okozhatja a katonatisztek magas stressz-szintjét egyes szervezeti egységekben. A hatfokú Likert-típusú skála 30 itemből áll, amely lehetővé teszi a munkavállalóknak, hogy öt faktorban értékeljék a vezetőök viselkedését (1. táblázat).

magyarra fordított itemeit, másrészt szabadszöveges formában is kifejezhették a kitöltők a véleményüket a vezetőikkel kapcsolatban. Az így kapott kvalitatív adatokat (N=76) tartalomelemzéssel dolgoztuk fel.

A szakértői és a kényelmi mintavételi eljárás korlátokat rejt magában mivel erősen szubjektív, és nem általánosítható a teljes populációra nézve, amire kutatásunk eredményeinek értékelésekor tekintettel kell lenni.

1. táblázat

A Toxikus Vezetés Skála faktorai

Faktor	Itemek száma	Leírás	Példa item
Önfényezés	5	A vezető előmenetele érdekében tett önreklámozó, törtető, önérdelvezérelt törekvései.	„Csak azoknak segít, akik támogatják őt az előrejutásában.”
Abuzív bánásmód	7	A beosztottak felé irányuló bántalmazó viselkedés.	„Nyilvánosan becsmérli beosztottjait.”
Kiszámíthatatlanság	7	A vezető ingadozó hangulata és kiszámíthatatlan viselkedése.	„Kiszámíthatatlan, hogy mikor megközelíthető és mikor nem.”
Narcizmus	5	A vezető kivételes képességeibe vetett hite és narcisztikus vonásai.	„Azt gondolja magáról, hogy rendkívüli ember.”
Tekintélyelvűség	6	A vezető autoriter, mikromenedzselő és erősen kontrolláló vezetési stílusa.	„Mindenben ő dönt az osztályán, kis és nagy ügyekben is.”

Forrás: saját fordítás és szerkesztés

Célunk nem a skála honosítása/adaptálása volt, hanem az itemek faktorszerkezetét szerettük volna megvizsgálni és összehasonlítani a nemzetközi kutatások eredményeivel, tekintve, hogy a toxikus vezetés dimenzióit a legtöbb szerző a Schmidt-skálán keresztül vizsgálja (Çelebi et al., 2015; Popa et al., 2019).

Mintavétel

A kutatásunkban érintett populáció a vezetői és beosztott munkaviszonyban dolgozó hazai munkavállalók. Az interjúkhoz és a fókuszcsoportos beszélgetéshez elméleti, szakértői mintavételt alkalmaztunk, mivel szempont volt, hogy olyanoktól gyűjtünk be adatokat, akik valamilyen formában már megtapasztalták a toxikus vezetést. A 15 fős mintában 3 vezető- és szervezetfejlesztő, 3 HR-vezető, 7 felső és középvezető a magán- és közszektorból, illetve 2 egyetemi oktató található. A kvalitatív adatok felvétele 2019 októbere és 2020 áprilisa közt zajlott, mely során 18 órányi hanganyag keletkezett. A minta nagyságának az elméleti telítődés szabott határt (Mitev, 2012). A téma érzékenysége okán fontos volt a titoktartási kötelezettség, a személyes adatok bizalmas kezelése és anonimizálása a kutatás során.

Az online kérdőíves vizsgálatra 2020 tavaszán került sor, kényelmi mintavétellel. A közösségimédia-felületeken 198 ember töltötte ki a kérdőívet, aminek feltétele az alkalmazotti munkaviszony volt. A kitöltők átlagéletkora 41 év volt, 8,5 év szórással. A főbb demográfiai és munkahelyi változók szerinti megoszlás arányai alapján elmondható, hogy a minta a demográfiai változók alapján nem tekinthető reprezentatívnak (2. táblázat). A kérdőív tartalmazta egyrészt a Schmidt-féle *Toxikus Vezetés Skála*

2. táblázat
A minta (N=198) demográfiai és munkahelyi változói

Változó	Érték	Arány
Nem	Nők	70,7 %
	Férfiak	29,3 %
Végzettség	Felsőfokú	79,3 %
	Középfokú	20,7 %
Beosztás	Beosztott	65,7%
	Középvezető	25,3%
	Felső vezető	9%

Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

A kvalitatív kutatás kiértékelése

A kvalitatív elemzéshez a mélyinterjúkból (N=11), a fókuszcsoportból (N=4) és a kérdőív szabadszöveges válaszaiból (N=76) kinyert 658 mondatrészt vettük alapul, aminek tartalomelemzését a következő lépésekben végeztük el:

- (1) Releváns mondatrészek szortírozása négy témakör kérdései mentén:
 - a) Mi minősül „jó” és „rossz” vezetésnek?
 - b) Melyek a „toxikus” vezetés jellemzői és mik a lehetséges okai?
 - c) Milyen hatása és következménye van a „toxikus” vezetésnek?
 - d) Melyek a lehetséges megküzdési módok, intervenciók és prevenciók?

- (2) Kódok kialakítása, alkategóriákba, főkategóriákba, valamint témákba rendezése.
- (3) Elemzés eredményeinek kvantitatív és deskriptív bemutatása.

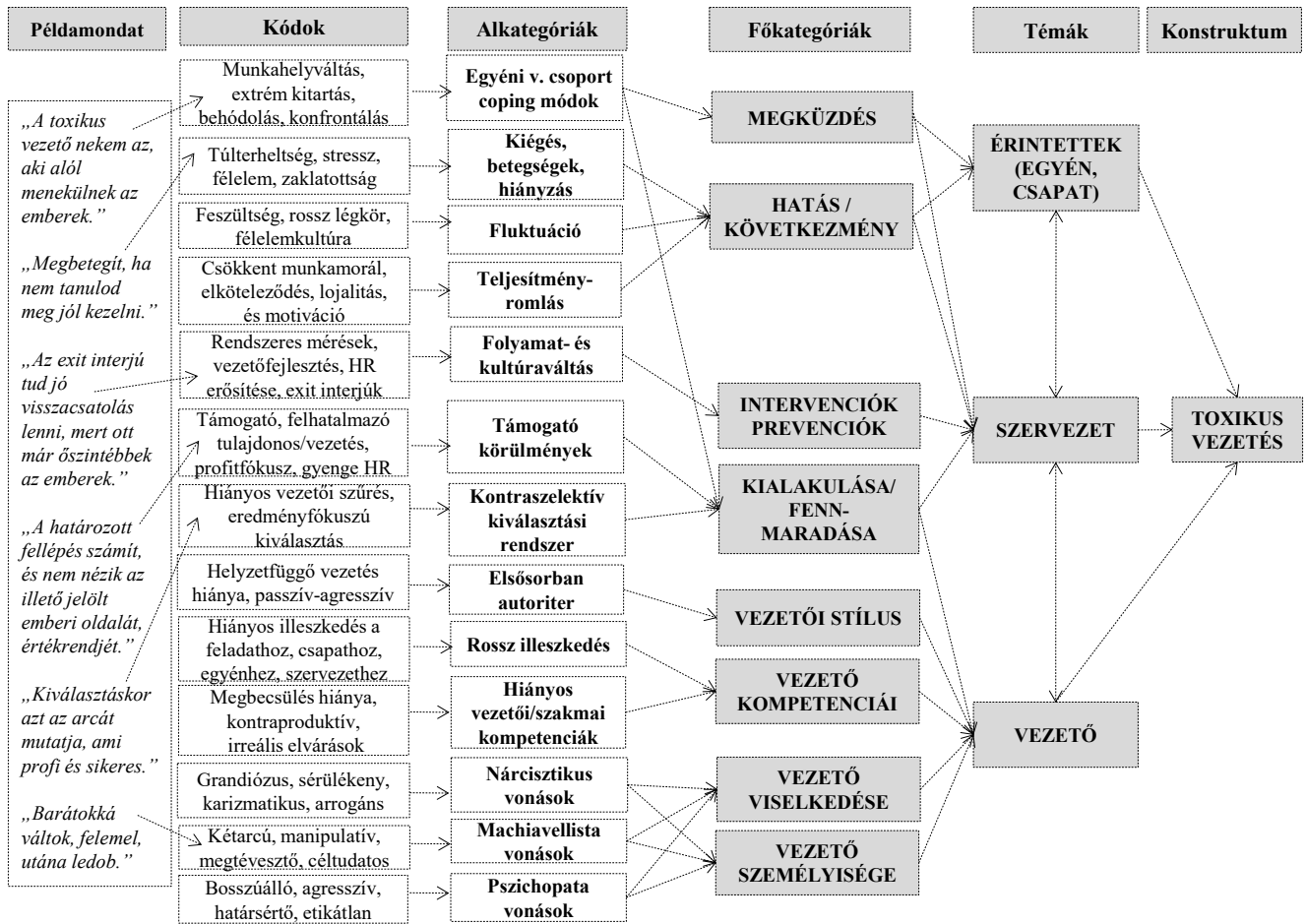
A kvalitatív adatokat a 4. ábrán látható kódstruktúra mentén dolgoztuk fel, Saldana (2021) *Grounded Theory* modellje alapján, ami szemléletesen mutatja hat példamondaton keresztül, hogy a kvalitatív adatokat 3 téma és 8 kategória mentén sikerült kódolni ahhoz, hogy leírjuk a toxikus vezetés fogalmát.

tést, és mi alapján minősítik azt jónak vagy rossznak. A kérdőív szabadszöveges válaszaiban is találtunk állításokat a vezetés általános minősítésére vonatkozóan, így összesen 108 mondatrészt kódoltunk, a 3. táblázatban látható bontásban.

A vezetés értékelésével kapcsolatban megoszlanak a vélemények arról, hogy van-e abszolút érvényűnek tekinthető leírás a vezetésre, vagy csak retrospektív, illetve hosszabb távon állapítható meg, hogy mi minősül „jó” vagy „rossz” vezetésnek. A vezetés minősítése az adott vezetői jellemző és kompetencia mértékén, arányán vagy minőség-

4. ábra

Kvalitatív adatok kódstruktúrája (részlet)



Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a tartomelemzés eredményeit közöljük a négy témakör mentén rövid összefoglalók és tematikus összesítő táblázatok segítségével. Zárójelben tüntetjük fel a lekódolt mondatrészek számát téma, főkategória, alkategória és kód szerinti bontásban. Az összefoglalókban kulcsidézeteket is közlünk a résztvevőktől, az alanyok kódjával („A” + sorszám) ellátva.

Mi minősül „jó” és „rossz” vezetésnek?

A mélyinterjúk és a fókuszcsoportos beszélgetés elején arról kérdeztük a résztvevőket, hogyan definiálják a veze-

gén múlik (67), másrészt pedig szituatív tényezőkön (13), amik befolyásolják a vezetés kimenetelét és megítélését.

A vezetés minőségét meghatározó jellemzőket öt alkategóriába soroltuk, úgy, mint csapatvezetési kompetenciák (22), érzelmi intelligencia (16), szakmaiság (13), illeszkedés (9) és önismeret (7). A vezető megítélése annál inkább „jó”, minél inkább a csapat működését és az emberekkel való bánásmódot tartja szem előtt. Fontos továbbá, hogy kompatibilis legyen a személyisége, a kompetenciái és a vezetői tapasztalata a szervezet kultúrájával, érettségével és fejlődési szakaszával, a pozícióval, a csapattal, valamint az aktuális feladattal, és ezeknek megfelelően alkalmazzon

3. táblázat

„Jó” versus „rossz” vezetés

Téma	Főkategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Vezetés (85)	Vezetés minősítése (5)		nincs (2) versus van (1) abszolút módon definiálható jó vagy rossz vezetés; retrospektív dől el (1), illetve hosszú távon (1)
	Vezetői jellemzők és kompetenciák, amik mértéke/aránya/minősége meghatározzák a vezetés jó vagy rossz megítélését (67)	Csapatvezetés (22)	csapatépítés (2), produktivitás (2), hatékonyság (2), iránymutatás (2), motiválás (2), példamutatás (1), tudásátadás (1), teljesítmény (1), kontrollálás (1), elkötelezettség (1), együttműködés (1), támogatás (1), felhatalmazás (1), autonómia (1), követés (1), konfliktuskezelés (1), elégedettség (1)
		Érzelmi intelligencia (16)	emberekkel való bánásmód (5), egocentrikusság (3), empátia (2), nyitottság (2), megközelíthetőség (1), kiszámíthatóság (1), ember vs. feladat fókusz (1), adaptabilitás (1)
		Szakmaiság (13)	tapasztalat (3), kompetencia (3), tulajdonosi szemlélet (2), vezetői ambíció (1), stratégiai gondolkodás (1), célorientáltság (1), vizionálás (1), kommunikáció (1)
		Illeszkedés (9)	szervezeti kultúrához (3), szervezethez (3), csapathoz (2), feladathoz (1)
		Önismeret (7)	önreflexió (4), önbizalom (1), önazonosság (1), hitelesség (1)
	Szituatív tényezők, amik a vezetés kimenetelét befolyásolják (13)		vezetési helyzet (4), egyéni és csoportos perspektíva/érdek/percepció (2), szakterület (1), vezetői szint a hierarchiában (1), csapatméret (1), szervezeti kultúra (1), vezető személyisége és kompetenciái (1), szektor/iparág/tulajdonosi elvárások (1), szakmai versus emberi vezetés (1)
„Rossz” vezető (23)	Képesség, kompetencia, alkalmasság (17)		inkompetencia (6), kihívás hiánya (4), túl tapasztalt (1), megbecsülés hiánya (1), elismerés hiánya (1), motiválás hiánya (1), tervezés/szervezés hiánya (1), csapat magára hagyása (1), döntésképtelenség (1)
	Személyiség és viselkedés jellemzők (5)		hangulatember (1), befolyásolható (1), impulzív (1), konfliktuskerülő (1), domináns (1)
	Hatása (1)		feszültséget okoz (1)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

vezetési stílust. Ha a vezető hibásan illeszkedik a szervezethez, az előbb-utóbb feszültséget teremt. A jó vezető erős önismerettel és önreflexiós képességgel bír, nyitott a változásra, ha azt látja, viselkedésével hátráltatja a csapata hatékony működését. Ha felismeri ezt a vezető, de nem hajlandó változni, akkor a merevsége miatt előbb-utóbb sérülni fog a rendszer. Aki nem akar magával szembe nézni, vagy másoktól visszajelzést elfogadni, az nem jó vezető. *„Egy jó vezető mögé nem a pozíciója miatt, hanem azért állnak be az emberek, mert azt érzik, tiszteli őket. Az emberi bánásmód fog számítani a nap végén.”* (A3)

A „rossz vezető” (23) kapcsán kódolt tulajdonságok a toxikus vezető jellemzésekor is felmerültek, azzal a különbséggel, hogy a „toxikus” minősítés a rossz vezetés súlyosabb változatára enged következtetni.

Melyek a „toxikus” vezetés jellemzői? Mik a lehetséges okai?

A toxikus vezetés jellemzésével kapcsolatban 370 mondatrészt kódoltunk le, amiket öt főkategóriába rendeztünk (általános jellemzők, személyiség- és viselkedésgyek, kompetencia és alkalmasság, valamint kialakulásának és fennmaradásának okai), a 4. táblázatban látható módon.

A toxikus vezetés általános definiálása kapcsán 22 mondatrészt kódoltunk, ez alapján elmondható, hogy

a toxikus vezetés létező jelenség és több fajtája van (pl. passzív-agresszív, közép- és felsővezetői), fő ismérve a dolgozók pszichés-érzelmi zaklatottsága. A jelenség nehezen mérhető, relatív és szubjektív a megítélése, de minél több mindenkít ér kár, annál „toxikusabb” a vezető megítélése. Felismeréséhez előző tapasztalat kell, vagy egy külső, független szakértő bevonása szükséges. *„A toxikuság relatív, mihez képest toxikus valaki? Ha egyszer már megtapasztaltad, akkor onnantól be fogod tudni könnyebben azonosítani.”* (A6)

A toxikusnak észlelt vezető személyiség és viselkedés leírásához 248 mondatrészt kódoltunk, amelyek a „sötét triád”-nak nevezett személyiségmodell alapján 3 alkategóriába sorolhatók. A toxikus vezető személyisége a szubklinikus nárcizmus, a szubklinikus pszichopátia, valamint a machiavellizmus dimenziói mentén leírható. A lekódolt szövegrészek nagyrésze a nárcisztikus (128) vonásokra vonatkozik, ezt követi a pszichopátiás (72) és a machiavellista (48) jellegű személyiségjegyekre utaló leírás. A besoroláskor figyelembe vettük, hogy a három sötét vonásnak vannak közös jellemzői, mint például a dominancia iránti igény, a hatalomvágy, a rendkívüli manipulációs képesség, az etikátlanság, valamint a magas intellektus és a karizma (Czibor et al., 2021). E közös jellemzők egyik vagy másik alkategóriába sorolását a szöveg kontextusa alapján döntöttük el.

A toxikus vezetés kialakulásában nemcsak a vezető személyiség- és viselkedésbeli jellemzői (18), hanem a szervezeti kontextuális tényezők (21) is szerepet játszanak, fennmaradása ugyanakkor elsősorban szervezeti okoknak (29) tulajdonítható.

kenységi küszöbétől, tűrőképességétől, egyéni érdekeitől és lehetőségeitől, hogy hogyan minősíti(k) a vezető viselkedését, és hogyan reagál(nak) rá. „Nehéz a toxikusság bizonyíthatósága, hogyan méred azt, ha valakinek a lelét mérgezik?” (A6) „A toxikus vezetőről nekem a méreg

4. táblázat

„Toxikus” vezetés

Téma	Főkategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Toxikus vezetés (370)	Általános jellemzők (22)		több fajtája van (4), pszichésen rombol (4), előző tapasztalat kell a beazonosításához (3), megítélése szubjektív, kontextus függő (3), nagy multiknál jellemző (2), mindenhol előfordulhat (1), nehezen mérhető (1), külsős szakértő tudja beazonosítani (1), bullyingnál erősebb (1), nem egyedi, a többségnek fáj (1), inkább férfiak, de nők is (1)
	A vezető személyiség és viselkedés jellemzői, vezetési stílusa (248)	(Szubklinikus) Nárcizmus (128)	grandiózus nárcisztikus (15), elismerés/megbecsülés hiánya (14), domináns (8), részrehajló (8), önérdékvezérelt (7), arrogáns (7), kivételező/holdudvarépítő (6), önértékelési zavar/kisebrendűségi érzet (6), sérülékeny nárcisztikus (5), irreális elvárások (5), eredményeket kisajátító (5), megosztó (5), belátástudat hiánya (5), karizmatikus (4), kiszámíthatatlan (4), impulzív (3), magánéletében önazonos (3), ambiciózus (2), túl proaktív/innováló (2), paranoid (2), elutasító (2), hangulaterber (2), önreflexió hiánya (2), előítéletes (2), kreatív (1), határozott/magabiztos (1), egocentrikus (1), túlzó versengés (1)
		(Szubklinikus) Pszichopátia (72)	megfélemlít (15), etikátlan/szabálysértő (9), autoriter (7), megaláz/megszégyeníti (6), visszaél a hatalommal/információval (5), nyomásgyakorlás (5), felelősségelhárítás (5), destruktív (4), megtorlás (3), laissez-faire stílus (2), bizalmatlan (2), inhumánus (2), nincsenek gátlásai, szégyenérzete (2), torz/instabil személyiség (2), érzéketlen (1), passzív-agresszív stílus (1), nem szereti az embereket (1)
		Machiavellizmus (48)	manipulál (14), kétarcú (12), túlkontrolál (4), merev/rugalmatlan (4), munkamániás/maximalista (3), pozícióféltő (3), agresszív (3), hízelgő (1), hatalmi harc (1), mások előremenetelét gátolja (1), rosszindulatú (1), magas intellektusú (1)
	Vezetői képesség kompetencia alkalmasság (32)		inkompetens (11), produktív (6), hiányos konfliktuskezelés (2), hiányos instrukciók (2), elégtelen kommunikáció (2), csapatépítés hiánya (2), illeszkedés hiánya (2), nem áll ki csapatáért (1), tervezés/szervezés hiánya (1), helyzetfüggő vezetés hiánya (1), hatékonyság hiánya (1), döntésképtelen (1)
	Kialakulás lehetséges okai (39)	Szervezeti okok (21)	kinevezés (5), felhatalmazás (4), kontraszelektív kiválasztás (4), szervezeti helyzet aktiválja (3), szervezeti kultúra aktiválja (2), gyenge HR (2), produktivitás fókusz (1)
		Személyiségbeli okok (18)	személyiségtorzulás (4), inkompetencia (3), gyerekkor hatása (2), illeszkedés hiánya (2), erős ambíció (1), dominancia igény (1), emberi tényező mellőzése (1), megtevéstés felvételikor (1), erős megfelelési kényszer és szorongás (1), önértékelési zavar (1), túlzó viselkedés (1)
	Fennmaradás okai a szervezetben (29)		felülről támogatott (10), idővel elterjed/szétterjed (8), lefolyása hosszú (3), erős produktivitás fókusz a szervezetben (3), a vezetők rotálódnak (1), az emberek különféleképp reagálnak rá (1), emberek megszokják (1), a toxikus viselkedés normatívvá válik (1), szervezeti kultúra nem változik, fenntartja (1)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

A toxikusság a vezetés emberi tényezője kapcsán merül fel, amikor a szervezeti célok teljesítése és az emberekkel való bánásmód metszéspontjában torzul a rendszer működése, feszültség és frusztráció alakul ki egyéni, csapat vagy szervezeti szinten. A toxikusság objektíven nehezen megragadható jelenség, mivel függ a szervezeti kontextustól, valamint az érintett személy(ek) percepciójától, érzé-

jut eszembe, olyan valaki, akinek a destruktív viselkedése átítatja a környezetét, lerontja a csapatunk teljesítményét, mérgezi a hangulatot, és aláássa a motivációnkat.” (A15)

Onnantól beszélhetünk toxikus vezetésről, amikor nem egyedi esetekre jellemző, hanem a szervezet nagyobb része is érintetté válik, és ez a dolgozók vagy az ügyfelek visszajelzéseiben is visszatükröződik. „Minél több min-

denkinek fáj”, azaz minél többen definiálják toxikusnak egy vezető viselkedését, és minél több módon manifesztálódik a toxikusság a szervezetben, annál valószínűbb, hogy viselkedésmintázatról, mintsem egyedi előfordulásról van szó. „Azt a vezetőt lehet toxikusnak nevezni, akinek a vezetése alatt a többség rosszul érzi magát... a markáns többség véleménye itt számít.” (A12)

A toxikusnak észlelt vezetőre általánosságban jellemző a kiszámíthatatlanság, az ad-hoc döntéshozatal, vagy a döntések váratlan felülírása, az irreális célok kitűzése, és az elvárások nem megfelelő kommunikálása. Jellemző rá a határok áthágása, legyen az etikai vagy erkölcsi határsértés, a szervezet érdekeivel szemben, vagy a munkavállalók személyes értékrendjét, méltóságát nem tisztelő magatartás, ami ellentmondást nem tűrő, törvénytörő viselkedésig is fajulhat. „Addig eszkalálódott az etikátlan viselkedése, míg törvénybe nem ütközött. Ezért engem félre kellett állítania.” (A13)

Jellemző rá mások hibáztatása, megfélemlítése, a felelősség áthárítása, a hibázás megtorlása, ami mások nyilvános megaláztatásával is párosulhat. Mindez pszichésen elbizonytalanítja az embereket, megmérgezi a légkört, mivel folyamatos érzelmi frusztrációt okoz. „Főleg nyilvánosan nyesegeti az embereket.” (A15)

Jellemző az ilyen vezetőre, hogy nem csapatjátékos, a csapat által elért eredményeket felfelé magáénak vindikálja, és ezáltal produktívnak tűnik, amivel kivívja a felső vezetés elismerését és támogatását. Máshogy működik a csapatával, és a beosztottakkal, mint a felette lévő menedzsmenttel, -,felfele sikeres, lefele toxikus”-, de az oldalirányú toxikus viselkedés is gyakori, ami a társvezetőivel való pozícióharcban nyilvánul meg. Jellemző rájuk az „oszd meg és uralkodj” elve, a „hasított” viselkedés, amivel állandó stresszben tartják az embereket, megfelelési kényszert kiváltva belőlük. „Barátokká váltok, felel, utána ledob.” (A8)

Nehéz pontosan meghatározni, hogy valaki alapvetően a személyiségéből fakadóan toxikus, vagy az adott szervezeti rendszer „termeli ki őt” azáltal, hogy teret ad a személyisége sötétebb vonásainak a megnyilvánulásához. A toxikusság akkor személyiségfüggő, amikor rendszertől függetlenül is személyiségzavarokkal rendelkezik

valaki, és a magánéletében is „önazonos”. Ilyen esetben a rendszer vagy tompítja, vagy felerősíti ezeket a toxikus személyiség- és viselkedésszempontokat. „Az apja is terrorizálta az anyját, erről beszélt nekünk, erre vezetem vissza a toxikusságát.” (A3)

A toxikusságot aktiválhatja a szervezeti rendszer is, azáltal, hogy egy bizonyos szerepre és feladatra felhatalmazza az illető vezetőt és „szabad kezet ad neki” a végrehajtáshoz. Így a toxikus vezető nem fogja tudni magáról, hogy toxikus, mivel csak a rábízott feladatot teljesíti. Rendszer szinten beágyazott toxikusságról beszélünk, ha túl sokáig van pozícióban egy toxikusnak vélt felső vezető, akár hosszú éveken át, és „szétterjed” a toxikus működés, azaz normatívvá válik a vezetők viselkedésében. Ilyenkor valószínű, hogy van egy olyan magas beosztású „szponzora”, vagy támogatója a szervezetben (pl.: tulajdonos, fenntartó, vezérigazgató, elnök), aki mellett védeltséget élvez, és nem fogják a viselkedését szankcionálni. „Magasabb szervezeti szinten nagy az egyetértés a vezetők közt.” (A15)

A szervezet mérete meghatározhatja, mennyi ideig tart a toxikusság lefolyása és fennmaradása. 1000 fő feletti szervezeteknél 3-5 évig is eltarthat, mire nyilvánvalóvá válik a toxikus vezetés hatása, míg több tízezres létszámú nagyvállalatoknál ez akár egy évtizedig is elhúzódhat. Kisebb szervezetekben gyorsabb lefolyású tud lenni, feltéve, ha nem a tulajdonos, vagy az első számú vezető a toxikus.

Milyen hatása és következménye van a toxikus vezetésnek?

A toxikus vezetés hatásait egyéni, csapat és szervezeti szinten is kódoltuk (5. táblázat). A 75 mondatrész elemzése alapján elmondható, hogy a vezetés toxikusnak való minősítéskor mindhárom szinten érezhető a toxikusság hatása és következménye.

Egyéni és csoport szinten a toxikus vezetés hatása a kiégés, a betegségek, a túlterheltség, a pszichés zaklatottság és a motivációcsökkenés formájában manifesztálódik, míg össz-szervezeti szinten a teljesítményromlásban és a megnövekedett fluktuációban látható. „Inkább megbeteg-

5. táblázat

Hatások és következmények

Téma	Főkategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Érintettek (75)	Hatása az egyénre (28)	Érzelmi-pszichés-egészségügyi (18)	kiégés (7), betegségek (4), túlterheltség (3), lelki zaklatottság (3), stressz (1)
		Teljesítménybeli (10)	csökken a motiváció (5), csökken az elköteleződés/lojalitás/munkamorál (3), teljesítményromlás (1), figyelemelvonódás (1)
	Hatása a csapatra (25)	Érzelmi-pszichés-egészségügyi (10)	félelem (4), hiányzások (2), a többségnek fáj (2), túlterheltség (1), stressz (1)
		Teljesítménybeli (15)	csökken a motiváció (7), fluktuáció (4), csökken a teljesítmény (3), csapat leépítése (1)
	Hatása a szervezetre (22)	Érzelmi-pszichés-egészségügyi (5)	túlterheltség (3), félelemkultúra (2)
		Teljesítménybeli (17)	teljesítményromlás (9), fluktuáció (6), károkozás (2)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

szenek az emberek, mintsem elé álljanak, és objektíven elmondják neki a véleményüket.” (A2)

A toxikusság jele, ha megváltozik az együttműködési kultúra, és félelem-kultúra alakul ki. A csapat idővel bezár, rendszeressé válik a tagok közt a ventilálás, a panaszkodás, és klikkek alakulnak ki, ahol, mint egy szelepen keresztül a feszültséget kiengedhetik. Az illető vezetőről „túl sokat beszélnek a háta mögött”, túl sok figyelmet kér és kap, a csapat, a szervezet céljai, feladatai és érdekei helyett a vezető kerül a reflektorfénybe. „Az emberek ventiláló ebédekre kezdtek el járni.” (A13)

Új munkamód alakul ki miatta, lelassul a döntéshozás, hozzá kell igazítani a szervezet működését, vagy a szervezeti folyamatokat. Gyakorivá válik a valóság torzítása, a megtévesztések és a manipuláció. Torzul az információáramlás a bizalmatlan légkör miatt. „Kreatívan manipulálta a valóságot, azt mondta, mi láttuk rosszul a számokat.” (A15)

Csökken a szervezetben vagy a csapatban a kreativitás, az innováció, az emberek belső motivációja, torzul a kiválasztás és kinevezés folyamata és visszaesik a szervezet fejlődése. „Nála gyengébb embert hoz be a céghez, az erőseket pedig hagyja elmenni. Eleve a holdudvart szelektálja maga köré.” (A2)

Elindul a fluktuáció, és az állandó stressz miatt a kollégák elkezdenek szakemberhez járni, vagy lebetegszenek, gyakoriak lesznek a távolmaradások, végső esetben burn-out alakulhat ki. „Konstans gyomorgörccsel megyek be a munkahelyre.” (A13)

Összefoglalva, a toxikus vezetés hatásai és következményei fokozatosan nyilvánulnak meg az évek alatt a szervezetben, általában a következő fázisok mentén: (1) A

vezető diszfunkcionális működése kihat az emberek lojalitására, elkötelezettségére, motivációjára, és romlik a munkamorál és a csapat teljesítménye. (2) A csapatban megnő a távollétek, a betegszabadságok és a kiégett munkavállalók száma. (3) A legjobbak elmennek a csapatból vagy a szervezetből, és beindul egy szervezeti vagy iparági átlagon felüli fluktuáció. (4) Azoknál, akik maradnak, beindul egy „survivor mode”, a feladatok helyett a saját túlélésük és érzelmi frusztrációjuk kezelése kerül fókuszba. (5) A szervezet eredményei leromlanak.

Melyek a lehetséges megküzdési módok, intervenciók és prevenciók?

Az egyéni és csapat szintű megküzdéssel kapcsolatban leködolt 65 mondatrészben egyaránt találtunk cselekvésorientált, támogatást kereső és érzelemfókuszú megküzdési módokat, azonban olyan maladaptív megoldásokat is találtunk, mint az extrém kitartás, a lebetegedések, a hazudozás és ellenállás a vezető felé. A szervezeti megküzdésre vonatkozó kódok főképp a toxikus vezetéshez való alkalmazkodásra utalnak (6. táblázat).

A szervezeti intervenciók és prevenciók közt hasonló arányban találtunk folyamatfejlesztésre és felmérésekre irányuló javaslatokat, valamint a vezető fejlesztését is nagyobb arányban javasolták, mint az elbocsátását, mely utóbbi a HR-szakembereknek kihívást jelent. „Ez sokszor szerencse kérdése is, hogy megszabaduljon tőle a rendszer, nem mindenre van ráhatásod.” (A3)

Fontos a szervezetben uralkodó értékrend, a kiválasztási és kinevezési folyamatok, mivel ezek határozzák meg, kiből lesz vezető, és mi alapján minősül majd jó vagy

6. táblázat

Megküzdés és intervenciók

Téma	Főkategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Megküzdés / Intervenciók (105)	Egyéni megküzdési módok (42)	Cselekvésorientált (21)	munkahelyváltás (11), vezető kiismerése (4), alkalmazkodás (2), maradás (2), vezető konfrontálása (1), relativizálás (1)
		Érzelemfókuszú (6)	sírás (3), vezető elkerülése (1), passzivitás (1), lavírozás (1)
		Támogatáskereső (4)	szakember igénybevétele (2), felettes bevonása (1), informálódás (1)
		Maladaptív (10)	extrém kitartás (6), lebetegedés (4)
			tapasztalat és személyiség függő (1)
	Csapat megküzdési módok (23)	Cselekvésorientált (9)	visszajelzés (4), teljes csapat felmond (3), szövetségépítés (2)
		Érzelemfókuszú (9)	behódolás (5), konfrontálás elkerülése (2), ventilálás (2)
		Támogatáskereső (1)	vezető felettesének bevonása (1)
		Maladaptív (4)	hazudozás (2), titkolózás (1), ellenállás (1)
	Szervezeti megküzdési módok (5)		vezetői védőháló kiépítése (3), konfrontálás elkerülése (1), szervezet hozzáigazítása a toxikus vezetőhöz (1)
	Lehetséges szervezeti intervenciók / prevenciók (35)	Folyamatfejlesztés (14)	HR-folyamatok és szerep erősítése (6), vezetők megfelelő szűrése kiválasztáskor (2), próbaidő kiértékelése (2), első számú vezető bevonása (2), referencia korábbi munkáltatóktól (1), onboarding a szervezeti kultúráról (1)
		Felmérések (12)	vezető 360 fokos értékelése (4), dolgozói elégedettség felmérés (4), exit interjúk kilépőkkel (2), ügyfélelégedettségi felmérés (2)
		Fejlesztés (7)	coaching (3), pszichoterápia (2), kultúrafejlesztés (1), kompetencia fejlesztés (1)
			Vezető elbocsátása (2)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

rossz vezetőnek. A próbaidő kiértékelése például egy olyan mérőszám, ami a vezető további szűrését biztosíthatná, mivel lehetővé tenné annak ellenőrzését, hol tart a vezető a szervezethez való illeszkedésben. „A 3. hónaptól már kijön a negatív énje.” (A15)

Ha az első számú vezető vagy tulajdonos viselkedése toxikus, akkor az alatta lévő vezetői szintnek lesz a feladata a toxikusság kivédése, „*ernyőt tartva*” a munkavállalók fölött, és felvállalva adott esetben a toxikus vezető konfrontálását is. Ezt a szerepet a HR is betöltheti, de még így is előfordulhat, hogy senkinek sem lesz ráhatása a folyamatok megváltoztatására. „*Kell a változáshoz egy kritikus tömeg.*” (A6)

Fontos lehet olyan külső szakértők bevonása is, akik meg tudják állapítani a vezetés toxikusságát, és adott esetben coachinggal és mentoringgal tudják támogatni a vezetőt, amennyiben az illető nyitott rá és komolyan gondolja a változást. A leghatékonyabb megoldás a coaching és pszichoterápia együttes alkalmazása lenne, amikor a vezető egyaránt dolgozik a képességei és a személyisége fejlesztésén is. Gyakori, hogy a terápia iránti ellenállás mögött a vezető önreflexiójának hiánya áll, így célszerű előbb coachinggal ezt az ellenállását leküzdeni. „*Csak egy külső coach tudott a vezetőnknek visszajelzést adni, tőlünk nem fogadta el.*” (A13)

Előfordul, hogy a szervezet dobja ki magából a toxikus vezetőt, amikor vállalhatatlanná válik a rendszer számára, de a piaci körülmények és a véletlen is közre játszhat ebben. Akkor remélhető tartós javulás, ha többen is kiállnak a változás mellett, vagy túl sok ember megy el a szervezettől. A teljes változás azonban így sem garantált. „*A rendszer nagyon rugalmas tud lenni, sokáig benntartja a toxikus vezetőt.*” (A14)

A toxikusságot nehéz kikerülni, de ha már kialakult, mihamarabb kezelni kell a súlyos károk elkerüléséhez. Ennek feltétele, hogy a szervezetben legyenek olyanok, akik felismerik a toxikusságot és elindítják a változást. Ez lehet a HR vagy egy olyan felső vezető is, aki megtapasztalta már a toxikus vezetés jelenségét, és a változás mögé tud állni. Fontos a munkavállalók edukációja is arról, hogyan ismerhetik fel a toxikusságot, és mit tehetnek, amikor toxikus viselkedést észlelnek. „*Szem kell hozzá, hogy észre vedd a toxikust.*” (A6)

A sokáig fennálló toxikusság a szervezeti kultúra részévé válik, és az új belépők számára ez lesz a norma. Valószínűleg alkalmazkodni fognak hozzá, teljesen addig, amíg a vezetési kultúra és értékrend meg nem változik, vagy személyesen fel nem adják. A toxikusságot így módon a munkavállalók is fenntartják azzal, hogy hosszú ideig bent maradnak a rendszerben, és különféle megküzdési módokkal megtanulnak élni benne. Ha a probléma rendszerszinten jelen van, az egyéni megküzdés azon fog múlni, melyik fázisában tart a szervezetben a toxikusság. A leggyakoribb megoldás egyéni szinten a munkahelyváltás lesz. A toxikusság élménye lehet hasonló, de az egyének megküzdési módjai eltérhetnek. Azok a munkavállalók, akik különböző okok miatt a szervezetben maradnak, de nem tartoznak a vezető holdudvarához, a gyászhoz hasonló folyamaton mennek keresztül, hogy

meg tudjanak küzdeni a toxikusság hatásával. Fontos, hogy ilyenkor pszichés segítséget vegyenek igénybe, ami segít nekik feldolgozni a toxikus vezetés hatásait. Így módon, ez a negatív tapasztalás az önismereti út részévé válhat.

Kvantitatív kutatás kiértékelése

Kutatásunk kvantitatív szakaszában a Schmidt-féle *Toxikus Vezetés Skála* itemeinek magyarra fordításával kísérletet tettünk arra, hogy feltárjuk, a toxikus vezetés magyarországi értelmezése eltér-e a nemzetközi eredményektől. Fontos hangsúlyozni, hogy nem volt célunk a skála honosítása/adaptációja; sem a mintavétel módja, sem pedig a minta mérete nem tette ezt lehetővé.

Annak megvizsgálására, hogy mely itemek kapnak az eredeti Schmidt-skálához képest eltérő besorolást, exploratív faktorelemzést végeztünk, 3 különböző faktorbecslési eljárással, hogy az eredményeink robusztusságát ellenőrizzük (Általánosított Legkisebb Négyzetek [GLS], Főfaktorok [Principal Axis Factoring [PAF], Alfa). Minden esetben oblimin rotálást választottunk (delta=0 értékkel). A faktoranalízis feltételei teljesültek (KMO=0,960; Bartlett teszt: $\chi^2=5693,496$; $p=0,000$). A három modell által magyarázott variancia a következőképpen alakult: GLS: 70.9%, PAF: 69.6%, Alfa: 69.5%.

A sajátérték kritérium szerint mindhárom modell három faktorba sűrítette volna az itemeket, azonban a háromfaktoros modell nem adott értelmezhető tengelyeket, ezért az eredeti skálához hasonlóan minden esetben ötfaktoros modellt becsültünk. A mellékletben található 7. táblázat a legjobban illeszkedőnek tekinthető GLS-eljárással készült modell struktúramátrixát mutatja be részletesen. A „*jelenlegi főnököm ellenőrzi beosztottjait hogyan dolgoznak*” item mindegyik eljárásban alacsony korrelál a tengelyekkel, és a kommunalitása is viszonylag alacsony értékkel bír (Alfa: 0,327; GLS: 0,554, PAF: 0,305), ami magyarázható azzal, hogy nem megfelelő az item fordítása. Az angol „control” szót „ellenőrzésnek” fordítottuk, ami nem fejezi ki a kontroll mögött rejlő tekintélyelvűséget, amit a *tekintélyelvűség* faktor mérni hivatott. Így ez az eredmény kellő óvatossággal kezelendő.

A háromféle becslési eljárás 3 item esetében mutatott eltérést (6, 21, 22), a többi itemre ugyanazt a besorolást adták, így a faktorok stabilnak tekinthetők. E három item szerepeltetésén célszerű elgondolkodni a skála esetleges magyarországi adaptálásakor, tekintve, hogy jelen minta alapján úgy tűnik, nem egyértelmű, mely faktorhoz kapcsolódnak.

A mellékletben található 8. táblázat mutatja, hogy a skála itemei hová sorolódnak be a GLS-eljárással készített faktorelemzésünkben, és hol található az eredeti Schmidt-skálában. Jól látható, hogy Schmidt *kiszámíthatatlanság* faktorába tartozó itemek a saját mintán végzett faktorelemzésben is egy faktorba sorolódnak, ami megerősíti az itemek összetartozását. Ugyanakkor a „*főnököm átlépi a beosztottjai magánszféráját*” és a „*főnököm nincs tekintettel a beosztottjai magánéletére*” itemeket a különféle eljárások mindegyike egy faktorba sorolta be,

míg az eredeti Schmidt-besoroláson az első a *tekintélyelvűség*, a második pedig az *abuzív bánásmód* faktorba esik, ami felveti annak lehetőségét, hogy magyarul nem tűnik a kettő megkülönböztethetőnek. Az is látható, hogy az eredeti Schmidt-skálához képest az *önfényezés* és *narcizmus* itemei az egyes faktorokban keverednek (mindegyik eljárás esetén), ez pedig felveti azt, hogy egy magyarországi mérőeszköz kialakítása során másfajta dimenziókra lehet szükség, illetve elképzelhető, hogy hazánkban a két fogalmat másként értelmezik.

Limitációk

A kutatásban alkalmazott nem véletlen mintavételi eljárások korlátaiból fakadóan az eredmények nem általánosíthatóak a teljes populációra nézve. A kérdőíves felvételtől származó minta nem tekinthető reprezentatívnak a fő demográfiai változók mentén. Az eredmények megerősítéséhez szükség lehet a Schmidt-skála szakszerű újrafordítására, illetve a skála mérőeszközként való alkalmazásához elengedhetetlen a skála honosítása és adaptálása is. Eredményeink ehhez legfeljebb inspirációt jelenthetnek.

Kutatásunk összefoglalója

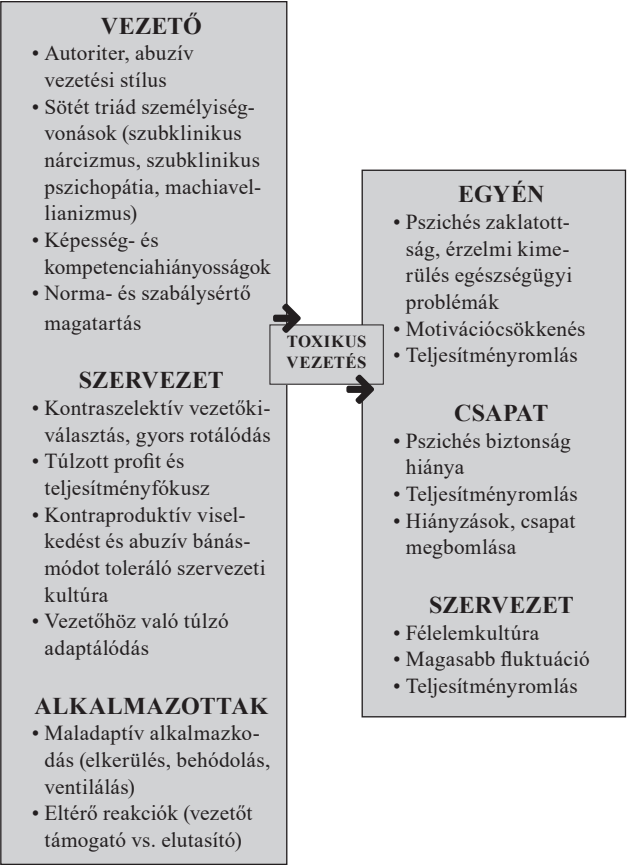
Kutatásunk kvalitatív és kvantitatív adatainak elemzése lehetővé tette számunkra, hogy feltérképezzük, a nemzetközi szakirodalomban fellelhető toxikus vezetés definíciók mennyire értelmezhetők a magyar kontextusra. A kapott eredményeket a következőképp foglaltuk össze.

A toxikus vezetés a mélyinterjúk, a fókuszcsoporthoz beszélgetés, és a kérdőív szöveges részének elemzése alapján egy részben rendszerfüggő, részben személyiségfüggő multidimenzionális vezetési fogalomként írható le, ami Padilla és munkatársai (2007) toxikus háromszögmodelljét igazolja leginkább. Kialakulásában szerepet játszik egyrészt a vezető diszfunkcionális személyisége, destruktív viselkedése és kompetenciahiányosságai, másrészt a szervezet olyan értékrendbeli és vezető kiválasztási sajátosságai, amelyek elősegítik a toxikus vezetés kialakulását és fennmaradását, harmadrészt pedig a szervezet tagjainak az eltérő reakciói és alkalmazkodási stratégiái. A toxikus vezetés rövid és hosszú távú hatásai és következményei egyéni, csapat és szervezeti szinten is tetten érhetők, így fontos a szervezeti légkör rendszeres mérése, a vezető kiválasztással, teljesítményértékeléssel és fejlesztéssel kapcsolatos HR-folyamatok erősítése, és a vezetők norma- és szabálysértő magatartását nem toleráló értékrend és szervezeti kultúra fejlesztése. Kvalitatív kutatásunk összefoglalóját a toxikus vezetés okairól és következményeiről az 5. ábra szemlélteti.

Exploratív faktoranalízis segítségével megvizsgáltuk a Schmidt-féle (2008) *Toxikus Vezetés Skála* magyarra fordított tételeinek faktorszerkezetét. Az eredmények alapján az egyes itemek rosszul illeszkednek a magyar adatokra, ami egyrészt a nem megfelelő fordításnak, másrészt a kulturális különbségeknek tudható be. Két faktor tekintetében (narcizmus és önfényezés) az itemek keveredése figyelhető meg, ami felveti azt a lehetőséget, hogy az eredeti Schmidt-skála dimenziói nem értelmezhetőek

megfelelően magyar kontextusban. Hasonló eredmények születtek egy romániai és török mintán is (Popa et al., 2019; Yavaş, 2016), ami arra utalhat, hogy a toxikus vezetés jellemzői nem függetlenek a helyi sajátosságoktól.

5. ábra
A kvalitatív kutatás összefoglalója a toxikus vezetés okairól és következményeiről



Forrás: saját szerkesztés

Kitekintés

Javasolt a toxikus vezetést egyéb diszfunkcionális vezetési stílusokkal is összevetni, ahol a hatalommal való visszaélés jellemző, például hübrisztikus, etikátlan, abuzív vagy narcisztikus vezetés, illetve olyan személyiségmodellekkel is megvizsgálni, mint a Paulhus és Williams-féle (2002) sötét triád vagy a Hogan-féle sötét személyiségjellemzők (HDS) (Boudreaux & Sherman, 2022).

Célszerű megvizsgálni a toxikus vezetéssel kapcsolatos percepciók ágazati különbségeit is, hogy lássuk, a szervezeti kultúra és értékrend mennyire befolyásolja a toxikusság felismerését és kezelését.

A skála szakszerű újrafordításával tisztázandó, hogy az egyes itemek nem megfelelő illeszkedése fordítási vagy kulturális okokra vezethető vissza.

Célszerű megvizsgálni a skála adaptációja során a dimenziók számát, és tartalmát, különös tekintettel az *önfényezés* és *narcizmus* faktorokra, illetve új itemek tesztelése is javasolt a magyarországi viszonyokhoz való illeszkedés céljából.

Összegzés

A toxikus vezetésnek és a toxikus szervezeti légkörnek súlyos következményei lehetnek, ezért az érintettek számára fontos, hogy értsék, mi vezet toxikussághoz, hogyan ismerhető fel és mit lehet tenni egyéni és szervezeti szinten, hogy elkerülhessék a negatív következményeket. Tanulmányunkban összefoglaltuk a toxikus vezetés fogalmi és elméleti hátterét, és a saját kvalitatív és kvantitatív kutatásunk eredményein keresztül bemutattuk az ismérveit, amely támpontot adhat a szervezeteknek ahhoz, hogy jobban felismerjék és kezeljék a toxikus vezetést.

Felhasznált irodalom

- Adu-Gyamfi, M. (2016). The bankruptcy of Lehman Brothers: Causes, effects and lessons learnt. *Journal of Insurance and Financial Management*, 1(4), 132-149. https://www.academia.edu/90132216/The_Bankruptcy_of_Lehman_Brothers_Causes_Effects_and_Lessons_Learnt
- Akca, M. (2017). The Impact of Toxic Leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298. <https://ijebmr.com/link/66>
- Alemanno, S.P., & Cabedoche, B. (2011). Suicide as the ultimate response to the effects of globalisation? France Télécom, Psychosocial Risks, and Communicational Implementation of the Global Workplace. *Intercultural Communication Studies*, 20(2). https://www.researchgate.net/publication/282192538_Suicide_as_the_ultimate_response_to_the_effects_of_globalisation_France_Telecom_psychosocial_risks_and_communicational_implementation_of_the_global_workplace/references
- Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
- Ashforth, B. & Kreiner, G. (2002). Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00047-5)
- Behery, M., Al-Nasser, A.D., Jabeen, F., Rawas, E., & Said, A. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers' trust and commitment in the middle east. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 793-815. https://www.researchgate.net/publication/327536782_Toxic_Leadership_and_Organizational_Citizenship_Behavior_A_Mediation_Effect_of_Followers'_Trust_and_Commitment_in_the_Middle_East
- Bogdanovic, M., & Cingula, D. (2015). Dark Triad of Croatian management students. *Central European Business Review*, 4(4), 30-47. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.136>
- Boudreaux, M.J., & Sherman, R.A. (2022). The Hogan Development Survey. In P. K. Jonason (Eds.), *Shining Light on the Dark Side of Personality: Measurement Properties and Theoretical Advances* (pp. 231-246). Hogrefe Publishing.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V., (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268. https://www.researchgate.net/publication/279271121_Toksik_Liderlik_Olceginin_Gelistirilmesi
- Czibor, A., Csapó, Gy., Fejes, N., Kázmér-Mayer Sz., & Klajkó, D. (2021). Munkahely. In Bereczki, T., Czibor, A., & Birkás, B. (Szerk.), *A lélek sötét oldala: narcizmus, machiavellizmus, pszichopátia* (pp. 161-201). Typotex.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Csepeli, Gy. (2011). A vezetés. In Csepeli Gy. (Szerk.), *Szociálpszichológia* (pp. 368-377). Osiris Kiadó.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*. Stanford University Press.
- Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022). When power hurts: An explorative study on the relationship between toxic leadership, emotional exhaustion, turnover intention and job satisfaction. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 177-185. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.751>
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1). 137-145. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037>
- Hompola, K. (2023, június 14). Sorozatos verbális abúzus miatt felmondott egy csellista a Concerto Budapest zenekarnál, a minisztérium vizsgálódik. *Népszava*. https://nepszava.hu/3198278_concerto-budapest-zenekar-verbalis-abuzus-felmondas-miniszterium-vizsgalat
- HVG.hu (2020, július 27). Szexuális zaklatásról, erőszakos viselkedésről beszélnek a Balettintézet korábbi diákjai. *HVG*. https://hvg.hu/élet/20200727_Szexualis_zaklatasrol_beszelnak_a_Balettintezet_korabbi diakjai
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. (2014). Coaching the Toxic Leader. *Harvard Business Review*, 92(4), 100-109. <https://hbr.org/2014/04/coaching-the-toxic-leader>
- Khan, M.R., Khan, H., Jan, S.A., Javad, A., & Khattak, A.U. (2021). Mediating effects of employee commitment in relationship between toxic leadership and employees' performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 56-64. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.949>

- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology, 13*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>
- Kun, Á., Szabó, Zs.P., & Balogh, E.B. (2019). *The bright side of the Dark Triad leaders: The relationship between dark personality traits, mental toughness, resilience, and character strengths*. <https://www.academia.edu/41511317/>
- Kusy, M., & Holloway E. (2009). *Toxic workplace! Managing toxic personalities and their systems of power*. Jossey-Bass.
- Liță, S. (2018). Insights into the criterion validity of the Toxic Leadership Scale: A Bayesian comparative analysis between good and poor managers. *Human Resources Psychology/Psihologia Resurselor Umane, 16*(1), 40-50.
https://www.researchgate.net/publication/326690241_Insights_into_the_Criterion_Validity_of_the_Toxic_Leadership_Scale_A_Bayesian_Comparative_Analysis_Between_Good_and_Poor_Managers
- Lerouge, L. (2021). Workplace bullying and management practices: What lessons can be learned from the France Telecom case? *12th International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, University of Wollongong, Dubai. <https://shs.hal.science/halshs-03198218>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Mármarosí, A. (2020). A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés). *Vezetéstudomány, 51*(3), 30-42.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>
- Magyar Úszószövetség. (2021, december 7). *Elkészült a bizottsági jelentés*. <https://musz.hu/elkeszult-a-bizottsagi-jelentes/>
- Maxwell, S.M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership*. [Thesis]. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/548/>
- Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic leadership: Tracing the Destructive Trail. *International Journal of Management, 5*(10), 18-24. https://www.researchgate.net/publication/345246135_TOXIC_LEADERSHIP_TRACING_THE_DESTRUCTIVE_TRAIL
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2019). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(2), 117-137.
<https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mitev, A.Z. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérőköve. *Vezetéstudomány, 43*(1), 17-30.
<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/501/>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 176-194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563.
[https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pelletier, K.L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly, 23*(3), 412-424.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.011>
- Popa, M., Rotărescu, V., Sulea, C., & Albulescu, P. (2019). Toxic Leadership Scale-Romanian adaptation. *Psihologia Resurselor Umane, 11*(2), 57-70.
<https://doi.org/10.1037/r72278-000>
- Reed, G.E. (2015). *Tarnished. Toxic Leadership In The U.S. Army*. Potomac Books.
- Saldana, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications Ltd.
- Saleem, F., Malik, M.I., Hyder, S., & Perveen, A. (2022). Toxic Leadership and Project Success: Underpinning the Role of Cronyism. *Behavioral Sciences, 12*(11), 427.
<https://doi.org/10.3390/bs12110427>
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*. [Master's thesis]. University of Maryland, College Park. <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/8176/1/umi-umd-5358.pdf>
- Shaw, J.B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 575-590.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Simon-Hatala, B. (2018). Kútmérgezők. A toxikus vezetők által okozott károk a táncművészetben. *Színház, 51*(11), 71-75. https://epa.oszk.hu/03000/03040/00502/pdf/EPA03040_szinhaz_2018_11_071-074.pdf
- Szinhaz.online. (2020, március 9). "Mérgező a légkör" – egykori kollégákat kérdeztek a Vígszínházról. <https://szinhaz.online/egykori-kollegakat-kerdeztek-a-vig/>
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management, 6*(83), 127-136. <https://works.bepress.com/marcotavanti/32/>
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2016). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics, 151*(3), 627-649.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Uysal, H.T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business, 24*(1), 55-73. https://www.researchgate.net/publication/331249551_The_Mediation_Role_of_Toxic_Leadership_in_the_Effect_of_Job_Stress_on_Job_Satisfaction
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 229*, 267-276.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.137>

Mellékletek

7. táblázat

A GLS-eljárással készült faktoranalízis struktúramátrixa (saját mintán)

Struktúra mátrix					
A jelenlegi főnököm...	Faktor				
	1	2	3	4	5
28. ...nem hagyja, hogy a beosztottjai új módokon valósítsák meg a célokat.	0,844	-0,661	0,426	-0,538	0,540
6. ...nem vesz tudomást azokról a gondolatokról, ötletekről, amelyek eltérnek az övéitől.	0,784	-0,716	0,539	-0,617	0,617
21. ...akkor is magáénak könyveli el a sikert, ha nem az ő érdeme.	0,750	-0,736	0,588	-0,585	0,678
13. ...rugalmatlan a szervezeti előírások tekintetében, még kivételes helyzetekben is.	0,744	-0,615	0,300	-0,470	0,532
24. ...mindenben ő dönt az osztályán, kis és nagy ügyekben is.	0,611	-0,482	0,482	-0,546	0,353
30. ...csak az előléptetése érdekében cselekszik.	0,575	-0,982	0,398	-0,535	0,596
17. ...azt gondolja, arra hivatott, hogy magasabb pozíciót töltsön be a szervezetben.	0,547	-0,829	0,509	-0,478	0,488
19. ...úgy érzi, neki minden jár.	0,639	-0,799	0,647	-0,627	0,623
4. ...csak azoknak segít, akik támogatják őt az előrejutásban.	0,652	-0,793	0,479	-0,513	0,729
15. ...viselkedése drasztikusan megváltozik a saját főnöke jelenlétében.	0,597	-0,728	0,507	-0,575	0,623
3. ...azt gondolja magáról, hogy rendkívüli ember.	0,478	-0,622	0,817	-0,570	0,524
1. ...úgy gondolja, hogy másoknál hozzáértőbb.	0,379	-0,450	0,712	-0,432	0,309
22. ...kivirul, ha dicsérik és bókolnak neki.	0,437	-0,610	0,682	-0,555	0,443
18. ...ellenőrzi a beosztottjait, hogyan dolgoznak.	0,367	-0,343	0,452	-0,440	0,198
20. ...amikor az érzelmei elragadják, az a beosztottjaira is kihat.	0,533	-0,560	0,603	-0,882	0,614
29. ...érzelmi kitörései vannak.	0,418	-0,540	0,378	-0,880	0,545
25. ...a beosztottjainak kell kitalálni, hogy éppen milyen hangulatban van.	0,675	-0,631	0,451	-0,851	0,593
27. ...oktalanul vezeti le a dühét a beosztottjain.	0,600	-0,601	0,316	-0,838	0,706
16. ...hangulata kihat a munkahelyi légkörre.	0,487	-0,598	0,638	-0,812	0,543
14. ...kiszámíthatatlan, hogy mikor megközelíthető és mikor nem.	0,645	-0,635	0,471	-0,803	0,570
9. ...hangulata kihat a hangszínére és hangerejére is.	0,353	-0,519	0,535	-0,788	0,560
8. ...rossz véleménnyel beszél a beosztottjairól másoknak a munkahelyen.	0,528	-0,589	0,254	-0,567	0,895
12. ...nyilvánosan becsmerli a beosztottjait.	0,499	-0,609	0,235	-0,642	0,872
2. ...kigúnyolja a beosztottjait.	0,524	-0,616	0,400	-0,616	0,804
10. ...átlépi beosztottjai magánszféráját.	0,387	-0,556	0,384	-0,527	0,799
26. ...inkompetensnek nyilvánítja a beosztottjait.	0,669	-0,669	0,226	-0,600	0,783
7. ...emlékezteti beosztottjait a múltban elkövetett hibáikra és kudarcukra.	0,523	-0,665	0,478	-0,624	0,713
11. ...olyan feladatokat is számon kér a beosztottjain, amelyek nem szerepelnek a munkaköri leírásukban.	0,510	-0,574	0,490	-0,535	0,711
23. ...nincs tekintettel a beosztottjai magánéletére.	0,706	-0,669	0,464	-0,534	0,707
5. ...nem vállal felelősséget az osztályán/csatájában elkövetett hibákért.	0,687	-0,604	0,336	-0,500	0,705
Paraméterbecslési eljárás: Általánosított legkisebb négyzetek módszere. Rotáció típusa: Oblimin (delta: 0)					

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

Exploratív faktoranalízis eredményei a Schmidt-féle besorolással

	Saját mintán összetartozó item-ek. „A jelenlegi főnököm...”	Schmidt-féle besorolás
1. faktor	28. ...nem hagyja, hogy a beosztottjai új módokon valósítsák meg a célokat.	Tekintélyelvűség
	6. ...nem vesz tudomást azokról a gondolatokról, ötletekről, amelyek eltérnek az övéitől.	Tekintélyelvűség
	21. ...akkor is magáénak könyveli el a sikert, ha nem az ő érdeme.	Önfényezés
	13. ...rugalmatlan a szervezeti előírások tekintetében, még kivételes helyzetekben is.	Tekintélyelvűség
	24. ...mindenben ő dönt az osztályán, kis és nagy ügyekben is.	Tekintélyelvűség
2. faktor	30. ...csak az előléptetése érdekében cselekszik.	Önfényezés
	17. ...azt gondolja, arra hivatott, hogy magasabb pozíciót töltsön be a szervezetben.	Narcizmus
	19. ...úgy érzi neki minden jár.	Narcizmus
	4. ...csak azoknak segít, akik támogatják őt az előrejutásban.	Önfényezés
	15. ...viselkedése drasztikusan megváltozik a saját főnöke jelenlétében.	Önfényezés
3. faktor	3. ...azt gondolja magáról, hogy rendkívüli ember.	Narcizmus
	1. ...úgy gondolja, hogy másoknál hozzáértőbb.	Narcizmus
	22. ...kivirul, ha dicsérik és bókolnak neki.	Narcizmus
	18. ...ellenőrzi a beosztottjait, hogyan dolgoznak.	Tekintélyelvűség
4. faktor	20. ...amikor az érzelmei elragadják, az a beosztottjaira is kihat.	Kiszámíthatatlanság
	29. ...érzelmi kitörései vannak.	Kiszámíthatatlanság
	25. ...a beosztottjainak kell kitalálni, hogy éppen milyen hangulatban van.	Kiszámíthatatlanság
	27. ...oktalanul vezeti le a dühét a beosztottjain.	Kiszámíthatatlanság
	16. ...hangulata kihat a munkahelyi légkörre.	Kiszámíthatatlanság
	14. ...kiszámíthatatlan, hogy mikor megközelíthető és mikor nem.	Kiszámíthatatlanság
	9. ...hangulata kihat a hangszínére és hangerejére is.	Kiszámíthatatlanság
5. faktor	8. ...rossz véleménnyel beszél a beosztottjairól másoknak a munkahelyen.	Abuzív bánásmód
	12. ...nyilvánosan becsmérli a beosztottjait.	Abuzív bánásmód
	2. ...kigúnyolja a beosztottjait.	Abuzív bánásmód
	10. ...átlépi beosztottjai magánszféráját.	Tekintélyelvűség
	26. ...inkompetensnek nyilvánítja a beosztottjait.	Abuzív bánásmód
	7. ...emlékezteti beosztottjait a múltban elkövetett hibáikra és kudarcaikra.	Abuzív bánásmód
	11. ...olyan feladatokat is számon kér a beosztottjain, amelyek nem szerepelnek a munkaköri leírásukban.	Abuzív bánásmód
	23. ...nincs tekintettel a beosztottjai magánéletére.	Abuzív bánásmód
	5. ...nem vállal felelősséget az osztályán/capatában elkövetett hibákért.	Önfényezés

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

A KÖRNYEZETVÉDELMI STRATÉGIÁK JELENLEGI ÉS VÁRHATÓ FEJLETTSÉGI SZINTJE – VIZSGÁLAT A HAZAI VÁLLALATOK KÖRÉBEN

CURRENT AND EXPECTED LEVEL OF DEVELOPMENT OF ENVIRONMENTAL STRATEGIES – A SURVEY OF HUNGARIAN COMPANIES

A vállalatok hosszú távú fennmaradásához olyan termékek és szolgáltatások értékesítése szükséges, melyeket a piac a környezetvédelmi és fenntarthatósági szempontrendszer mentén is elismer. Az üzleti környezet e kihívásainak való megfelelés a vállalatok meglévő üzleti modelljeinek átalakítását, fejlesztését vonja maga után. Jelen tanulmány alapját képező kutatás az alkalmazotti létszám alapján legnagyobb magyarországi vállalatok (főleg közép- és nagyvállalati szektor) vizsgálatára irányult, fókuszába a környezeti stratégiák jelenlegi és várható fejlettségi szintjeit állítva. A kutatás kérdőíves megkérdezés keretében zajlott. Az eredmények elemzése során a szerzők a klaszteranalízis módszerét alkalmazták. A környezeti stratégiák szintje szerinti klaszterezés eredményeként három jól elkülöníthető csoport alakult ki a vizsgált vállalatok halmazában (Élenjárók, Ébredőzök, Lemaradók) mind a jelenre, mind pedig 3-5 éves jövőbeni időtávra vonatkozóan. Összegezve a kutatás eredményeit, egyértelműen az látszik, hogy a vizsgált vállalati kör már most is erőteljesen foglalkozik a környezetvédelmi kihívásokkal, és a kezelésükre alkalmazott innovációktól a jövőben azt várják, hogy szerepük erőteljesebben megjelenik célrendszerükben.

Kulcsszavak: környezetvédelmi stratégiák, vállalati fenntarthatóság, menedzsmentmodellek, klaszterelemzés

For companies to survive in the long term, they need to sell products and services that are recognised by the market in terms of environmental and sustainability criteria. Meeting these challenges in the business environment requires companies to adapt and improve their existing business models. The research underlying the present study focused on the largest companies in Hungary in terms of number of employees (mainly medium and large companies), focusing on the current and expected levels of development of environmental strategies. The research was conducted through a questionnaire survey and used cluster analysis method to analyse the data. The clustering by level of environmental strategies resulted in three distinct groups of companies (Leaders, Awakening, and Laggards). The research results indicate that the companies in the study are already actively tackling environmental challenges and anticipate that innovations addressing these issues will play a more prominent role in their future objectives.

Keywords: environmental strategies, corporate sustainability, management models, cluster analysis

Finanszírozás/Funding:

A közlemény a TKP2021-NKTA-21 számú projekt keretében a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2021. évi Tématerületi Kiválóság Program pályázati program finanszírozásában valósult meg.

This study was supported by the National Research Development and Innovation Fund of the Ministry of Culture and Innovation within the framework of project number TKP2021-NKTA-21, with the financing of the 2021 Thematic Excellence Program tender program.

Szerzők/Authors:

Dr. Fekete-Berzsenyi Hajnalka^a (fekete-berzsenyi.hajnalka@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi docens; Dr. Bosnyák-Simon Nikolett^a (simon.nikolett@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Molnár Tamás^a (molnar.tamas@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár

^aPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 11. 30-án, javítva: 2023. 05. 30-án, 2023. 09. 06-án, 2024. 03. 08-án és 2024. 04. 14-én, elfogadva: 2024. 05. 17-én.

The article was received: 30. 11. 2022, revised: 30. 05. 2023, 06. 09. 2023, 08. 03. 2024, and 14. 04. 2024, accepted: 17. 05. 2024.

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

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A gazdálkodó szervezetek körében a hagyományos tulajdonosi (részvényesi) értékre fókuszáló stratégiák továbbra is alapvetőek, azonban az e területen zajló kutatások eredményei azt mutatják, hogy az érdekeltek szélesebb körét figyelembe vevő, az álladrsadalmi hatásra összpontosító stratégiák tekinthetők rugalmasabbnak (Bhattacharya, Lang & Hemerling, 2020). Ezek a stratégiák – számos más érintett mellett – a fenntarthatóság, és szűkebb értelemben a természeti környezet szempontjait is beemelik a vállalati célrendszerbe. A környezetvédelem társadalmi és gazdasági tényezőinek egymással összefüggő természete és az ezzel kapcsolatos kihívások, kockázatok azt igénylik, hogy a vállalatok – reflektálva az új kihívásokra – rendszerszintű megoldásokat dolgozzanak ki.

A fenntarthatóság megváltoztatja a versenykörnyezetet azért, hogy arra kényszeríti a vállalatokat, hogy másképp gondolkodjanak termékeikről, technológiáikról, folyamataikról és üzleti modelljeikről (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2013). E tényezők változásának igénye a vállalatok életében stratégiai kérdéseket érint, szorosan kapcsolódik hozzájuk az innováció területe, mind termék-, mind technológia- és mind folyamatszinten. Az innovatív üzleti modellek napjainkban már a gazdaság minden szektorában megjelentek (Zilahy, 2016). A környezeti innovációk megvalósításában nagy szerepe van a menedzsment környezetvédelem iránti elkötelezettségének és a környezeti stratégiának (Kagan, 2003; Zilahy & Széchy, 2012). A proaktív környezeti stratégia jelentős változtatásokat igényel a szervezeten belül (Zhang, Wang & Zhao, 2019).

Tsai & Liao (2017) 2995 tajvani feldolgozóipari vállalatot vizsgálva kimutatta, hogy az öko-innovációra való törekvés jellemzően olyan stratégiákhoz kapcsolódik, amelyek elősegítik a vállalatok erőfeszítéseit az erőforrások hatékony elosztására és a versenyelőnyök megszerzésére. Kutatásuk szerint a vállalatok nagyobb valószínűséggel fogadnak el proaktív környezetvédelmi stratégiát az öko-innováció javítása érdekében a piaci kereslet és a kormányzati támogatás magas szintje mellett. A szerzők véleménye szerint a környezetvédelemmel kapcsolatban is helytálló Bakonyi (2014) azon megállapítása, mely szerint az új versenyelőnyök folyamatos megújulást, új stratégiákat és innovációs kezdeményezéseket igényelnek. Araújo, Correia & Câmara (2022) szerint a környezeti innováció stratégiának tekinthető, mivel a szervezeteknek olyan specifikus erőforrások felé kell elmozdulniuk, melyekkel képesek a piacon megkülönböztetést elérni és maximalizálni teljesítményüket.

García-Sánchez, Gallego-Álvarez & Zafra-Gómez (2019) szintén bizonyították az innovációs stratégiákon belül az öko-innováció relevanciáját, mivel a fenntartható fejlődéshez hozzájáruló új technológiák és munkamódszerek igyekeznek csökkenteni mind a termékek, mind a termelési folyamatok környezeti hatását, és ezzel egyidejűleg elősegítik a vállalatok versenyképességét. Nidumolu et al. (2013) megállapították, hogy a fenntarthatóság a szervezeti és technológiai innováció ösztönzője, valamint a vezetőknek nem kell választaniuk a fenntarthatóság tár-

sadalmi előnyei és annak megvalósítási költségei között, ugyanis a vállalatok költségei csökkennek az inputok felhasználásának csökkenésével. Habár a kezdeti cél a fenntarthatóvá válásban a jobb image, ugyanakkor a legtöbb vállalat költségei csökkennek, valamint a jobb, környezetbarátabb termékekkel új üzleti lehetőségek is elérhetővé válnak. Az eredmények láthatósága érdekében lényeges, hogy a cégek összekapcsolják a fenntarthatósági méréseket a pénzügyi és működési eredményekkel. Az integráció kapcsán láthatóvá válik például, hogy a fenntarthatóságba való befektetés növeli a termék alkatrészeinek újrahasznosítását, ami csökkenti a nyersanyagok beszerzését (HBRAS, 2022), továbbá plusz bevételeket generál a jobb termékek és az új üzleti lehetőségek által.

A fenntarthatósági szemlélet előtérbe kerülésének fontosságát igazolta Loredó, Lopez-Mielgo, Pineiro-Villaverde & García-Álvarez (2019) kutatása, amely 82 spanyol közművállalat mintáján bizonyította, hogy a fenntarthatóság-orientáció növeli mind a termék-, mind pedig a folyamatinnovációk megvalósításának valószínűségét. Nem véletlen tehát, hogy ebben a témakörben az elmúlt időszakban számos kvalitatív, valamint – vállalatok bevonásán keresztül – kvantitatív kutatás is készült. Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy (2016) kutatásával rokon gondolatmentben, Bognár & Gaál (2013) bemutatott egy empirikus modellt a szervezeti működési stratégia és a szervezeti kultúra közötti összefüggésekről, melynek célja a szervezet ellátási láncának fenntarthatóbb működtetése.

Napjainkban az egyre erősödő presszió hatására a versenyképesség mérésekor a fenntarthatósági szemlélet – ami helyi és globális tevékenységek integrálásán alapul (Kozma, 2018) – figyelembevétele tehát elkerülhetetlen. Vállalati szinten kiemelten fontossá váltak az olyan tevékenységek, amelyek adott jogi és társadalmi környezetben minél nagyobb mértékben lehetővé teszik a környezetterhelés csökkenését. Ugyanakkor természetesen továbbra sem elhanyagolandó a pénzügyi teljesítménymutatók kérdésköre sem.

Több kutatás vizsgálta a pénzügyi teljesítmény, valamint a fenntarthatóság lehetséges összefüggéseit. Ermenc, Klemenčič & Buhovac (2017) 80 szlovén vállalat körében végzett kutatásában szoros szignifikáns összefüggést állapított meg a fenntarthatóság, valamint a vállalatok pénzügyi teljesítménye között, a fenntarthatóság mérését követő három évben. A kapcsolat az eszközmegtérüléssel (Return on Assets, ROA) pozitív, a vállalat eladósodottságával pedig negatív irányú volt a vizsgált vállalatok körében. Mindez azt jelenti egyrészt, hogy a fenntarthatóság magasabb szintje maga után vonja a teljes eszközállomány működéséből fakadó magasabb jövedelem elérését, ami hosszú távon utalhat a magasabb üzleti kockázatvállalási hajlandóságra is. Másrészt, a fenntarthatósági szint növekedése az eladósodottság csökkenését vonja maga után, amely arra enged következtetni, hogy a környezettudatos vállalkozás hosszú távon olyan versenyelőnyökre tehet szert, amely stabilabb jövedelmet biztosít számára. A kutatás eredményei azonban nem mutattak kapcsolatot a múltbeli pénzügyi mutatószámok értéke, illetve a későbbi vállalati fenntarthatósági szint között.

Araújo et al. (2022) 202 dél-amerikai vállalkozást vizsgálva a fenntarthatóság és az eladósodottság között fennálló kapcsolatot igazolta. Eredményeik egyértelműen azt bizonyították, hogy a ROA és az eladósodottság mértéke befolyásolja a környezeti innovációra fordítható erőforrások nagyságát. Arbelo, Pérez-Gómez, Rosa-González & Ramos (2014) 199 spanyolországi ásványi anyagokat gyártó vállalat körében végzett kutatásuk nyomán igazolták, hogy a környezetért való felelősségvállalás pozitívan kapcsolódik a gazdasági hatékonysághoz, növeli a vállalat nyereségét, de azt nem tudták igazolni, hogy ennek hatása a vállalat költségei csökkennek.

Renner, Salisch & Henkel 2022-es kutatásából kiderül, hogy az általuk vizsgált több mint 200 vállalat 58%-a a fogyasztói igényeket, az ügyfelek viselkedését és elvárásait tartja legfontosabb ösztönzőnek a fenntarthatósági kérdések kezelése kapcsán (53%-uk a saját szervezetüket, főként a saját alkalmazottjaik elvárásait, 50%-uk a külső jelentéstételi kötelezettségeket, míg 43%-uk a tőkepiacot). Kutatásuk azt bizonyította, hogy a fenntarthatóság egzisztenciális kérdés lesz az elkövetkezendő időszakban a vállalatok számára. Ezt támasztja alá többek között az, hogy a vezetők jelentős többsége (93%-a) szerint azok a vállalatok, amelyek még nem foglalkoznak komolyan a fenntarthatóság irányába történő átalakítással, középtávon versenyhátrányt szenvednek el. Eredményeik szerint a vizsgált vállalkozások 79%-ánál a fenntarthatóság dimenziói közül leginkább az ökológiai célok kerültek előtérbe (megkülönböztetve a társadalmi, illetve a gazdasági szempontoktól).

A fenntartható fejlődés hazai nagyvállalati integrációja kapcsán elmondható, hogy a rendszerváltást követően a nemzetközi hatások mellett a gazdasági növekedés újraindulásának, a jelentősen környezetszennyező iparágak leépülésének és a környezet védelmét biztosítani hivatott jogszabályok bevezetésének hatására kezdtek hozzá a vállalatok a fenntarthatóság kérdéskörének integrációjához. Szakértői megkérdezések eredményei azt mutatták, hogy a nagyvállalatok jelentős hányada már 2004 előtt elkezdett foglalkozni a fenntartható fejlődés kérdéskörével (a 2004. év az EU-csatlakozással összefüggő követelmények szempontjából tekinthető mérföldkőnek). Ezt követően, a 2006–2008 közötti időszakban megközelítőleg egynegyedük kezdett a fenntartható fejlődés integrációjához (Ransburg & Vágási, 2011). Zilahy (2020) tanulmánya alapján azonban számos területen még mindig lemaradás látható a nemzetközi gyakorlathoz képest, ami a hazai vállalati szektor környezeti teljesítményét illeti.

A bemutatott kutatások mind arra engednek következtetni, hogy a fenntarthatósági kérdések hatást gyakorolnak a vállalkozások működésére. Ezek a hatások a termelési folyamatokon keresztül a vagyoni, pénzügyi és a jövedelmi helyzet esetében is érezhetők. Az eredmények alapján az is leszögezhető, hogy a fenntarthatósági szemlélet egyben kockázatvállalási hajlandóságot is jelent a szervezeten belüli innováció mértékének megfelelően. E két tényező pedig elvezet a vállalati stratégiaalkotás szintjéhez.

Az eddigiek alapján jól látható, hogy a vállalati fenntarthatóság, a környezeti stratégia, valamint a környezeti innováció szorosan összekapcsolódó, egymást átfedő fogalmak, amely nem meglepő, hiszen tulajdonképpen ezek mindegyike a környezeti kihívásokra reflektáló megoldásként értelmezhető a vállalati gyakorlatban. A tanulmány szakirodalmi áttekintést felölelő fejezetében ezeknek a fogalmaknak a tisztázása kap helyet. Az empirikus részben a magyarországi vállalkozások körében végzett kutatás eredményeit ismertetik a szerzők. A vállalatok környezettudatos magatartását, társadalmi felelősségvállalását számos kutatás vizsgálta mind hazai, mind nemzetközi szinten, hiszen a tématerület aktuális és releváns a tudomány és a vállalati gyakorlat oldaláról egyaránt. A korábbi kutatási eredményeken túlmutatva jelen kutatás újszerűsége, egyedisége abban rejlik, hogy a jelenlegi környezetvédelmi stratégiák mellett azt is vizsgálja, hogy a következő öt évben várhatóan milyen stratégiai célokat tűznek ki maguk elé a vállalkozások.

Irodalmi áttekintés

A vállalatok fenntarthatóvá válásának folyamata és a környezeti stratégiák fejlettségi szintjei

A környezeti stratégia irodalmában néhány szerző, többek közt Baranyi (2001) a környezeti szabályozáshoz való viszony mentén különböztette meg a cégeket. Ennek értelmében vannak a szabályozással nem törődő, azzal adott esetben szembe menő vállalatok; vannak olyan gazdálkodó szervezetek, amelyek a jogszabályok betartását, az azoknak való minimális megfelelést tekintik céljának; végül pedig elkülöníthető a vállalatok azon szegmense, amely ennél többet is tesz a környezeti teljesítmény javítása érdekében. Azt, hogy a vállalatok melyik hozzáállást választják Kerekes et al. (1995) szerint a vállalatok tevékenységét kísérő kockázatok jelentősége határozza meg. Az alacsony kockázatokkal bíró vállalatok megengedhetik maguknak, hogy ne, vagy csak a jogszabályok betartása szintjén foglalkozzanak környezetvédelemmel, ezzel szemben a magas kockázatok stratégiai szintű kezelést és folyamatos innovációt igényelnek. E tényező mellett ugyanakkor döntő jelentősége van annak is, hogy a környezeti teljesítmény javítására tett erőfeszítések milyen hatást gyakorolnak a vállalat eredményére, nyereségességére (Zilahy & Széchy, 2012). Ehhez kapcsolódóan Harangozó (2007) a hazai feldolgozóipari vállalatok körében végzett kutatása nyomán igazolta, hogy a környezetvédelemben üzleti lehetőséget látó vállalatok gyakrabban hajtanak végre környezetvédelmi intézkedéseket.

Jelen tanulmány alapját képező empirikus kutatás Nidumolu et al. (2009, 2013) modelljén alapul, amely szerint a fenntarthatóvá válás egy ötlépcsős folyamat. A modell egyértelműen rávilágít arra, hogy a hagyományos üzleti modellek nem szolgálják a fenntarthatóságot, ezért teljes, szervezeti szintű szemléletváltásra van szükség. Nidumolu et al. (2013) meglátása szerint a fenntarthatóság útját választó vállalkozásoknak a változás lépcsőfokain új képességeket kell kifejleszteniük, hogy a különböző kihívásokkal meg tudjanak birkózni. Ezek a lépcsőfokok

egyben a környezeti stratégia fejlettségi szintjeit mutatják meg. A kutatók által kidolgozott modell íve olyan kutatási lehetőséget jelent, mely alkalmas arra, hogy bármely vállalati méret esetén, időtől és tértől függetlenül elemezhetővé váljon a környezeti stratégia foka.

A szerzők a következőkben, a modell részletes bemutatása során arra is törekednek, hogy a környezeti stratégia egyes szintjeit további szerzők megállapításaival, empirikus kutatási eredményeivel egészítsék ki.

1. szint: Zöld megfeleléség (green compliance), mint lehetőség

Az első lépések, amelyeket a vállalatoknak meg kell tenniük a fenntarthatóság felé vezető hosszú úton, általában törvényekből, előírásokból fakadnak (Hamburg, 2020). Csath (2019) ennek kapcsán úgy fogalmazott, hogy a környezetpolitikai szabályozások sok esetben csak plusz adminisztrációs terhet rónak a vállalkozásokra, s egyben korlátozzák tevékenységüket az üzleti környezetben, ebből következően a fejlett országokban működő cégek sokszor hátrányosnak tekintik helyzetüket, szemben a fejlődő országokban működő riválisaik helyzetével, akikre jelenleg még nem nehezedik nagy mértékű környezeti nyomás. A szerzők megítélése szerint azonban a fenntarthatóvá válás első lépcsőfokán a törvényi szabályozáson túl, az iparági és egyéb protokollok betartására, túlszárnyalására és befolyásolására való fókuszálás hordozza magában az innováció lehetőségét, amely egyfajta üzleti lehetőséget is jelent.

Annak okán, hogy a környezetvédelmi szabályozás államunként, régióként eltérő, érdemes a vállalat különböző földrajzi területein elhelyezkedő egységeire vonatkozó előírások közül a legszigorúbbat választani. Ugyanis napjainkban egyre inkább jellemzővé válik ezeknek a reguláknak a bevezetése az adott területi egységekben. Nidumolu et al. (2013) fontos megállapítása az is, hogy az egységes eljárások alkalmazása, az egész vállalatnál és az ellátási láncban is, növeli a méretgazdaságosságból származó előnyök kihasználását. A szigorúbb standardoknak való megfelelés jelentős előnyökkel jár az innováció előmozdítása szempontjából. Az egyre szigorodó normákra fókuszáló vállalatoknak több idejük marad a kísérletezésre az erőforrások, a technológiák és a folyamatok terén a környezetbarátabb verziók kidolgozására (Nidumolu et al., 2013). Isensee & Michel (2011) megállapítása szerint a fejlődési folyamat első lépcsőfokán a legfontosabb vezetői feladat a környezetvédelmi/környezeti innováció előmozdítása a kötelező előírások túlteljesítésével. Ahogy McCausland (2021) fogalmazott, a világ megoldandó környezeti problémáira a fenntartható fejlődéssel párosuló innováció új lehetőségeket nyújt a vállalati szektor számára, hogy olyan módon alakítsák át vagy fejlesszék folyamataikat, termékeiket, mely üzleti, környezeti és társadalmi haszonnal jár. Isensee & Michel megállapítását igazolta Zilahy & Széchy (2012) szerzőpáros is, akik úgy fogalmaztak, hogy a környezeti kihívások leküzdésére irányuló megoldások egyike a technikai fejlődésben, az innovációban rejlik. A környezeti terhelés csökkentésének egyik eszköze az OECD (2017) megítélése szerint is az

innováció és a technológiai diffúzió. A környezetvédelmi innováció tehát komoly társadalmi előnyökkel jár, ugyanakkor való igaz, hogy a vállalkozásoknak egyben nagy kockázatot is jelent az üzleti térben (García-Sánchez et al., 2019). Emellett a környezeti innovációk megvalósítása gyakran jelentős befektetést igényel, következésképp döntő relevanciája van a menedzsment környezetvédelem iránti elkötelezettségének, valamint annak, hogy az innováció mekkora hangsúlyt kap a szervezet környezeti stratégiájában (Kagan, 2003). A környezeti innováció szempontjából tehát meghatározó jelentőségű a környezeti stratégia (Zilahy & Széchy, 2012).

A környezeti innovációnak (öko-innováció), mint az általános innováció egy lehatárolt területének azonban máig nem született egységes definíciója. A környezeti innováció feltérképezésére irányuló korábbi kutatások eredményei azt mutatták, hogy a környezeti innováció meghatározásainak elkülönítésére két alapvető lehetőség kínálkozik: vagy azokat az innovációkat jelenti, amelyeknek egyértelműen célja a gazdasági tevékenység környezeti hatásainak csökkentése, vagy pedig azokat, amelyeknek céljuktól függetlenül, eredményük a környezeti hatások csökkenése. A környezeti innováció környezetbarát technológiák bevezetéseként is felfogható, ebben az értelemben minden olyan újítás környezeti innováció, ami a gazdasági tevékenység környezeti hatásainak csökkentését eredményezi (Zilahy & Széchy, 2012).

A környezeti innovációi szinonimáját, a fenntarthatóság-orientált innovációt (Sustainability-Oriented Innovation a továbbiakban SOI) Adams et al. (2016) olyan szemléletként határozták meg, amely „*magában foglalja a szervezet filozófiájának és értékeinek, valamint termékeinek, folyamatainak vagy gyakorlatának szándékos megváltoztatását, hogy a gazdasági megtérülés mellett a társadalmi és környezeti értékek létrehozásának és megvalósításának konkrét célját is szolgálja*” (Adams et al., 2016, p. 181). A kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy a fenntarthatóságot érintő innovációs területek fejlődése a termékinnováció, a termék- és folyamatinnováció, valamint a termék-, folyamat- és szervezeti innováció tényezők mentén valósul meg. Nidumolu et al. (2013) modellje tehát az első szint első lépcsőfokaként a környezetvédelmi innováció előmozdítását helyezte a fókuszba.

A modell első szintjén szerepel az átláthatóság megteremtése az erőforrások felhasználásával és a kibocsátásokkal kapcsolatban, valamint a környezetvédelemmel kapcsolatos esélyek és kockázatok értékelése is. Napjainkban kiemelt kockázati tényező az energiarendszer átalakítása, ami a gazdasági versenyképesség kulcselemévé vált, ezért elengedhetetlen a kibocsátás és az energiafelhasználás csökkentése – mind a fogyasztói, mind a vállalati oldalon –, valamint az energiamix átalakítása a megújuló energiaforrások arányának növelésével (Bognár & Böcskei, 2022).

Végül, az első szint negyedik lépcsőfokaként a napi operatív tevékenységekbe bekapcsolt ösztönzők kialakítása jelenik meg. A fejlődés további lépcsőfokaira való továbblépéshez elengedhetetlen a megfelelő szervezeti

kultúra kialakítása (Geradts & Bocken, 2018). A fenntarthatóságra összpontosító innováció előmozdításához szükséges, hogy a vezetők egyértelműen elmagyarázzák a célokat az alkalmazottaknak, emellett legyenek megfelelő fejlesztések (például képzések) és lehetőségek az együttműködésre. Mindezek biztosítják a vállalat más területeivel, a beszállítókkal, valamint az ügyfelekkel történő kooperációt.

2. szint: Az értékláncok fenntarthatóvá tétele

A fejlődés első szintjén a vállalatok proaktívabbakká is válnak, amely segíti a nem megújuló energia felhasználásának csökkentését vállalaton belül. A második szinten, az értékláncokra való kiterjesztés fázisában a beszállítók és a kereskedők már környezetbarát anyagokat és komponenseket fejlesztenek ki, továbbá csökkentik hulladékaik mennyiségét. A vállalkozások elemzik az értéklánc minden komponensét, és elkezdődik a visszaküldött termékek kezelésének területén is az új módszerek kifejlesztése (Hamburg, 2020). A proaktív vállalati környezetvédelmi stratégia a beszállítókkal való zöld együttműködés és a zöld folyamatinnováció révén fokozza a működési teljesítményt (Dai, Cantor & Montabon, 2017). A legtöbb nagyvállalat különböző ösztönzőket ajánl beszállítóinak, hogy azok környezettudatosabbá váljanak. Ösztönző eszközök lehetnek többek között a szerződéses feltételekben rögzített teljesítési/megfelelési szempontok, a fenntarthatósági teljesítménycélok rögzítése, az együttműködés a fenntarthatóságot javító stratégiák terén, a helyszíni auditok, továbbá a fenntarthatósági jó gyakorlatok megosztása például az energia, a víz, a hulladék vagy a csomagolás csökkentése kapcsán (Stanford, EcoVadis, 2021). Napjainkban a nagy cégek platformokat, digitális ökoszisztémákat hoznak létre az értékláncaikban, mellyel lebontják a vállalatok közti hagyományos határokat. Ezek a platformok sokszor globálisan összekapcsolt adatokat tartalmaznak, s átívelnek iparági határokat is (például az autóiparban).

A fenntartható ellátási láncok központi kérdései az energiahatékonyságot támogató és a fosszilis tüzelőanyagoktól való függőséget csökkentő innovációk. Számos eszköz segíti a vállalatokat a pazarlás forrásainak azonosításában az ellátási láncban, mint például a karbonmenedzsment, a karbon- és energialábnyom-elemzés. Hasznos eszköz az életciklus-menedzsment és a termék teljes életciklusának értékelése, ami a teljes értéklánc inputjait és outputjait felöleli a nyersanyagellátástól a termékhasználaton és azt követő fázisokon át. Átfogja a termék teljes életciklusát a kifejlesztéstől a piacról való kivonásig, beleértve a termelő-eszközök leépítését is.

A környezetbarát ellátási láncok létrehozásának monetáris hasznai az energiahatékonyság növelésében és a hulladék csökkentésében nyilvánulnak meg. A menedzsmentfeladatok ezen a szinten magukban foglalják a közvetlen és közvetett környezeti hatások átláthatóságának megteremtését, továbbá ösztönzők és kötelezettségek meghatározását az értékteremtési láncban a partnerek számára (Isensee & Michel, 2011), annak érdekében, hogy ők is fenntarthatóvá váljanak.

3. szint: Fenntartható termékek és szolgáltatások tervezése

A jelenlegi káros termékeket és szolgáltatásokat felváltó radikális innováció rendkívül költséges folyamat, nagyfokú bizonytalansággal és kockázattal jár. Ebből kifolyólag lényeges az innováció környezeti és társadalmi hatásainak feltárása (Geibler, Piwowar & Greven, 2019), vállalati szinten pedig a termékinnovációs folyamat részleteinek és a vállalati stratégia kontextusába való illeszkedés hatásának vizsgálata (Kennedy, Whiteman & Ende, 2017), valamint a kockázatmenedzsment eszköztárának minél szélesebb ismerete (Bognár & Gáspár, 2015).

A termék- és szolgáltatástervezés korai szakaszában az egyik legfontosabb tevékenység a gazdasági és a piaci értékelés. A piackutatások eredményei által a vállalatvezetők ráébrednek arra, hogy a fogyasztók jelentős része már a környezetbarát ajánlatokat preferálja, ennek tekintetében vállalatuk versenyelőnyre tehet szert, ha az elsők között tervezik át létező termékeiket, vagy fejlesztenek ki újakat. Tehát itt a fenntartható kínálat kifejlesztéséről, illetve környezetbarátabbá alakításáról van szó, melynek feltétele, hogy a vállalkozások rendelkezzenek az előző lépésfokokhoz szükséges kompetenciákkal és eszközökkel. A folyamat a leginkább környezetromboló termékek és szolgáltatások azonosításával kezdődik. A vállalatvezetéssel szembeni követelmények magukban foglalják a ténylegesen környezetbarát ajánlatok kidolgozását, a „greenwashing” elkerülését és a termékalternatívák értékelését is. A fenntartható termékek kifejlesztéséhez nélkülözhetetlen a termékéletciklusok vizsgálata is. További feladat még a fogyasztók fizetési hajlandóságának meghatározása a környezetbarátabb termékek/szolgáltatások iránt, és a termékek/szolgáltatások ökológiai árazása is (Nidumolu et al., 2013; Isensee & Michel, 2011; Hamburg, 2020).

A gazdasági értékelés keretében kulcsfontosságú szerepet játszik az életciklus költségek tervezése. A termékéletciklus korai szakaszaiban – már a fejlesztésnél – láthatóvá válik a költségek nagy része – többek közt a termelési, a karbantartási és az élettartamvégi költségek, melyek az életciklus-költségszámítás és célköltségszámítás szemléletében is megjelennek. Mindezek által lehetővé válik a piaci cikluson kívüli gazdasági értékelés olyan tényezők vonatkozásában is mint például a gyártás utáni szakaszban a természeti környezet helyreállítása, vagy a termékek ártalmatlanítása és mindezek költségei.

4. szint: Új üzleti modellek fejlesztése

Az üzleti modell keretében az üzleti tevékenységek az inputokat outputokká és eredményekké alakítják, a fókuszba a stratégiai célok teljesítése, illetve a rövid, közép- és hosszú távú értékteremtés helyeződik (Baldarelli, Baldo & Nesheva-Kiosseva, 2017).

A negyedik szintet elérő vállalatok képesek a versenykörnyezet megváltoztatására az értékteremtés és értékmegőrzés új módjai, valamint új üzleti modellek kifejlesztése révén (Isensee & Michel, 2011). Az üzleti modellek megváltoztatása mára a fenntarthatóságot szolgáló innovációk alapvető megközelítésévé vált (Evans,

Vladimirova, Holgado, Fossen, Yang, Silva & Barlow, 2017). A fenntartható üzleti modellek hasznosítják vagy átalakítják az üzleti ökoszisztémákat (Young & Reeves, 2020), ellátási láncaikban a beszállítók felelősséget éreznek az adott vállalat érintettjei felé is. A koncepció megmutatja, hogy egy szervezet gazdasági, társadalmi, kulturális vagy egyéb kontextusban hogyan teremt, szolgáltatót fenntartható módon értéket.

A szakirodalomban számos szerző (Geissdoerfer, Bocken & Hultink, 2016; Oskam, Bossink & Man, 2018; Joyce & Paquin, 2016; Evans et al., 2017; Biloslavo, Bagnoli & Edgar, 2018; Roman, Liu & Nyberg, 2018) igyekezett koncepcionális keretet adni a fenntartható üzleti modell kialakításához. E szerzők olyan értékalapú fogalmakban látják a megoldást, mint például a fogyasztóknak nyújtott érték, az értékformálás és az értékháromszög. Mindezzel arra ösztönözve a vállalkozásokat, hogy újragondolják értékteremtő, értékközvetítő és értékmegragadó folyamataikat.

A negyedik fejlettségi szinten a vállalatvezetőknek meg kell tanulniuk megkérdőjelezni jelenlegi üzleti modelljeiket és új mechanizmusokat kifejleszteni. A folyamat magában foglalja a jelenlegi üzletvitel alternatíváinak meghatározását, valamint a megváltozott fogyasztói igények kielégítési módjainak, lehetőségeinek feltárását, melyhez az üzleti partnerek bevonása is szükséges (Nidumolu et al., 2013; Hamburg, 2020). Az innováció irányulhat olyan új elosztási technológiák kifejlesztésére, melyek jelentősen megváltoztatják az értékláncon belüli kapcsolatokat, a szolgáltatásokhoz kapcsolódó bevéterszerzési lehetőségek kifejlesztésére, valamint a digitális és a fizikai infrastruktúrát kombináló üzleti modellek kidolgozására. Menedzsmentfeladat a zöld üzleti modellek kidolgozásának támogatása, azok értékelése és a zöld üzleti modellen alapuló üzleti tervek elkészítése. Mindezek után, a negyedik szint tapasztalatai vezetnek az ötödik szint eléréséhez, ahol a termékek és folyamatok már túllépnek az egyes piacok határain (Nidumolu et al., 2013).

5. szint: Next-Practice platformok kifejlesztése

A fenntarthatóvá válás ötödik, egyben utolsó szintjén a mai üzlet domináns logikájának megkérdőjelezésére helyeződik a fókusz, azaz megkérdőjeleződnek és megváltoznak a létező paradigmák és feltételezések, a kon-

vencionális tudás, a status quo. Számos követelmény jelenik meg a menedzsmenttel szemben, mint például a megújuló és nem megújuló erőforrások üzleti ökoszisztémára és iparágra gyakorolt hatásainak ismerete, továbbá az üzleti modellek, technológiák és szabályozások szintetizálása. Az innováció ezen a szinten olyan üzleti platformok kidolgozására irányul, amelyek lehetővé teszik az energia radikálisan eltérő módon való kezelését a beszállítóktól egészen a fogyasztókig. Ebben olyan technológiák is beletartoznak, amelyek lehetővé teszik az ipar számára a megtermelt energia melléktermékként való felhasználását (Nidumolu et al., 2013). A menedzsment feladatköre kibővül, amely már magában foglal olyan új tevékenységeket is, mint az új piacok megteremtése, rendszerszintű piacelemzés a környezetvédelem szempontjából, zöld piaci vezető szerep kialakítása, piacbefolyásolás (Isensee & Michel, 2011).

Az ötödik szintet elérő vállalatok újradefiniálják a kiemelkedő teljesítmény fogalmát, amihez már nem elegendőek a legköltséghatékonyabb elosztási központok és gyártóüzemek, ugyanúgy, ahogy a differenciált termékek és szolgáltatások értékesítése sem, hiszen ezen a szinten testreszabott megoldásokat kell kínálni, rugalmas hálózatokat kell építeni. A digitális technológiák és képességek, az üzleti digitális platformok által összekapcsolt üzleti partnerek és fogyasztók rendszerei azt mutatják, hogy a technológia már nem a teljesítmény vagy a folyamatok javításának eszköze, hanem egy új termelési tényező, gyakorlatilag az üzleti modell alapvető láncszeme.

A negyedik és legfőképp az ötödik lépcsőfok egyértelműen nyilvánvalóvá teszi, hogy a régi képletek és elméletek már nem elegendőek a vállalatok számára, azaz új stratégiákra és működési normákra van szükség. A vállalatok növekedési stratégiái, működési modelljei és szervezeti struktúrái fundamentális átalakuláson, forradalmi változáson kell, hogy átmenjenek. A permanens változások iránti igény befolyásol minden döntést, ami flexibilitást, rezilienciát, és nem utolsósorban folyamatos beruházást igényel. A felmerülő kérdések kihívást jelentenek, ugyanakkor többféle lehetőséget is teremtenek a szervezetek számára.

A szakirodalomban számos Nidumolu et al. (2013) modelljéhez hasonlatos modell található, ezek közül Isensee & Michel (2011) modelljét emelik ki a szerzők,

1. táblázat

Isensee & Michel (2011) környezeti stratégiatípusai

Stage	Green Compliance	Kiváró stratégia	Zöld termékek és szolgáltatások	Teljesen zöld stratégia
Célok	Megfelelőség, kockázatok és költségcélok	Mind az öt lépcsőfok alacsony jelentősége, image és társadalmi célok	Fókuszálás a zöld termékek és szolgáltatásokra, innovációs, versenyelőny- és forgalomnövelési célok	Mind az öt lépcsőfok átlag feletti és kiegyensúlyozott jelentőségű
Stakeholders	A törvényhozáson kívül alig van külső befolyás	A külső stakeholderek még mindig alacsony befolyása	A piaci szereplők átlagon felüli befolyása	Minden stakeholder erős befolyása
Arány a vizsgált vállalkozások körében	20%	27%	26%	27%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése Isensee & Michel (2011) és Michel, Isensee & Stehle (2014) alapján

ami 295 németországi közepes és nagyméretű vállalkozás körében végzett empirikus felmérés eredményeként négy stratégiatípust azonosított a környezeti célok különböző súlya szerint. A szóban forgó modell által definiált stratégiatípusokat az 1. táblázat foglalja magában.

A témakör szakirodalmi feldolgozását követően, a tanulmány következő részében a hazai vállalatok körében végzett empirikus kutatás célkitűzése, valamint az ahhoz illeszkedő módszertan bemutatása kap helyet.

Anyag és módszer

A szakirodalmi áttekintésben bemutatott kutatások inspirálták a szerzőket arra, hogy hasonló vállalati szintű kutatásokat végezzenek Magyarországon. Az elemzések alapjául Nidumolu et al. (2013) által kidolgozott modell szolgált, mivel kidolgozottsága miatt jól kvantifikálható empirikus kutatási keretek között, valamint időtől, tértől és a vizsgált vállalkozások méretétől függetlenül lehetővé teszi a környezetvédelmi stratégiák osztályozását. A szerzők jelen tanulmányban kifejezetten a nagyobb vállalatokra (közepes- és nagyvállalati szektor) összpontosították figyelmüket, feltételezve, hogy náluk a környezetvédelmi célok vállalati működésbe való integrálása kiemelkedő, a környezetvédelmi célok stratégiába való beépítése terén élharcosnak tekinthetők. A feltételezés alapja az volt, hogy ezeknek a vállalatoknak nagyobb humán- és pénzügyi erőforrások állnak rendelkezésre a környezettudatos eljárások bevezetésére, továbbá itt külön felelős személy, illetve csoport foglalkozik/foglalkozhat ezeknek az eljárásoknak a kialakításával és működtetésével. A kutatás alapsokasága ennek megfelelően az alkalmazotti létszám alapján a legnagyobb, magyarországi székhellyel vagy telephellyel rendelkező vállalkozás volt. A vállalati méret, az alkalmazotti létszám alapján történő választás a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által használt módszertanon alapult, ezért a nettó árbevétel és a mérlegfőösszeg változókat a minta összeállításánál a szerzők nem vették figyelembe. Így az 5000 legnagyobb alkalmazotti létszámmal rendelkező hazai céget keresték meg kérdőívükkel, melyhez az Orbis adatbázist használták fel.

A kutatási kérdések megválaszolása primer, elektronikus úton kiküldött kérdőíves felmérés eredményeinek elemzésén alapult. A kiküldött 5000 db kérdőívből összesen 4606 db kérdőív ért célba, s ebből 202 db teljesen kitöltött érkezett vissza. Az elemzések alapját képező minta széles körben lefedi a különböző típusú és méretű vállalkozásokat. Méretüket tekintve a vállalkozások közel 70%-a 50-250 fő közötti, 30%-a pedig 250 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal rendelkezik, azonban a minta nem tekinthető reprezentatívnak. A vállalatok a környezetvédelmi fenntarthatóság irányába mutató menedzsmentmódszerekkel kapcsolatos kérdésekre 6 fokozatú Likert-skálán adhatták meg a rájuk jellemző értékeket, így reprezentálva a kutatási kérdésekkel kapcsolatos attitűdjüket.

Az elemzés egyik fő célja a vizsgált vállalatok csoportosítása volt a környezeti stratégiák fejlettségi szintjei szerint mind a jelenre, mind pedig az elkövetkezendő 3-5 évre

vonatkozóan. Az elemzések az SPSS-programcsomag használatával készültek. A csoportosítás a klaszterelemzés módszerével történt úgy, hogy minden esetben megtörtént azok érvényességének ellenőrzése is. Az F-statisztika szignifikanciaszintje alapján határozták meg a létrehozott klaszterek középpontjait, és az azok közötti igazolt különbségek megállapításait (Molnár, 2015), így az elemzések releváns eredményeket adtak. Az egyes klaszterekbe való tartozás és a pénzügyi mutatószámok közötti összefüggés vizsgálatára a varianciaanalízis módszerét (Molnár, 2015) alkalmazták a szerzők.

Mindezek alapján két fő kutatási kérdés megválaszolója állt az elemzések fókuszában:

- K₁: A környezeti stratégiák fejlettségi szintje alapján különböző klaszterekbe sorolhatók-e a vizsgált vállalatok?
- K₂: Középtávon (3-5 éves időtávon) várhatóan milyen irányba mozdul el a környezeti stratégiák fejlettségi szintje?

A kutatási kérdések alapján feltételezhető, hogy a vállalkozások között különbség mutatkozik a környezeti stratégiák fejlettségi szintjének tekintetében, és az erre vonatkozó jövőbeni stratégiát illetően is. Ezek a különbségek várhatóan a magasabb fejlettségi szinten, az új üzleti modellek kialakításánál (a Nidumolu et al. modell 4. szintjétől) merülnek fel nagyobb mértékben. Ennek oka, hogy a vállalatoknál napjainkban már alapvető tényezőnek számítanak az alacsonyabb fejlettségi szinteken szereplő tényezők, mint például a környezetvédelmi kockázatok felmérése és értékelése. A környezeti szempontokat és a társadalmi elvárásokat figyelembe vevő fejlesztések a termékek, szolgáltatások és az üzleti modellek tekintetében viszont még nem valósulnak meg a vállalkozások jelentős részénél.

A fentiek tükrében a kutatás a következő két hipotézis vizsgálatára helyezte a hangsúlyt:

- H₁: A vizsgált vállalkozások a környezeti stratégiák fejlettségi szintje alapján jól elkülöníthető klaszterekbe sorolhatók.
- H₂: A környezeti stratégiák fejlettségi szintje szerint képzett klaszterekben szereplő vállalatok elemszáma 3-5 éves időtávot tekintve a magasabb fejlettségi lépcsőfokot képviselő klaszterek irányába mozdul el.

A kérdőívben szereplő, környezeti stratégiák fejlettségi szintjét mérő változók igazodtak Nidumolu et al. (2013) modelljéhez (2. táblázat).

A vizsgált vállalkozások a vezetés feladatait osztályozták az előremutató környezeti célok meghatározásában 1-6-ig terjedő Likert-skálán. Az osztályozás minden egyes kérdésnél azonos metodika alapján történt, azaz a Likert-skála legkisebb értékével (1) illették a vállalkozások az adott változót, amennyiben egyáltalán nem tartották vezetői feladatnak annak kezelését. Értelemszerűen a kiemelten fontos tényezők esetében a Likert-skála legmagasabb értékét (6) rendelték hozzá a kérdéses változóhoz. A szerzők a vállalat vezetése alatt a stratégiát kialakító csoportot értik, ami általában nem egyszemélyes döntéseket jelent.

2. táblázat
A kérdőívben szereplő változók

1. szint	A környezetvédelmi innováció előmozdítása a kötelező előírások túlteljesítésével
	Az átláthatóság megteremtése az erőforrások felhasználásával és a kibocsátásokkal kapcsolatban
	A környezetvédelemmel kapcsolatos esélyek és kockázatok értékelése
	Ösztönzők kialakítása a napi cselekvésre
2. szint	A közvetlen és közvetett környezeti hatások átláthatóságának megteremtése
	Ösztönzők és kötelezettségek létrehozása az értékteremtési láncban a partnerek számára
3. szint	Környezetbarát termékalternatívák értékelése
	A fogyasztók fizetési hajlandóságának meghatározása a környezetbarátabb termékek/szolgáltatások iránt
	A termékek és szolgáltatások ökológiai árazása
4. szint	Zöld üzleti modell kifejlesztésének értékelése és ösztönzése
	Üzleti tervek készítése a zöld üzleti modellnek megfelelően
5. szint	Új piacok megteremtése, rendszerszintű piacelemzés a környezetvédelem szempontjából, zöld piaci vezető szerep kialakítása, piacbefolyásolás

Forrás: a szerzők saját szerkesztése Nidumolu et al. (2009, 2013) alapján

A klaszterelemzéssel kapott eredmények a vállalatok aktuális állapotára vonatkozóan

A klaszterelemzés célja annak a feltételezésnek a vizsgálata volt, hogy a vizsgált vállalkozások a környezeti stratégiák fejlettségi szintje alapján különböző klaszterekbe sorolhatóak-e. Az elemzések elvégzése után három, egymástól szignifikánsan különböző csoport jött létre.

Előzetesen a szerzők hierarchikus klaszterezést végeztek a körülbelüli klaszterszám megállapításához. Ekkor a dendogramon 3 klaszter körüli csoportosulást lehetett megállapítani mind a kezdeti állapot, mind a stratégiai várakozások (3-5 éven belüli változás) tekintetében. A végleges elemzésekhez azonban a K-közép módszert alkalmazták a szerzők. Erre azért volt szükség, hogy a létrejövő klaszterek középpontjait jól lehessen identifikálni, illetve, hogy a klaszterek közötti szignifikáns eltérés mérhető legyen, ezek ugyanis a hierarchikus klaszterezésnél nem derülnek ki. A változók közötti kapcsolatot mindkét időpontra vonatkozóan (jelenlegi állapot és a 3-5 év múlva várt értékek) számszerűsítették, melynek során a változók között szignifikáns és közepes, illetve erős kapcsolatok mutatkoztak meg. A klaszterelemzés 3-3 szignifikánsan eltérő csoportot mutatott. A jelenlegi állapotra vonatkozó eredményeket a 3. táblázat foglalja magába.

Az elemzés standardizált változókkal történt, így a táblázat eredményei könnyen értelmezhetők a nullától való eltérésekkel. Az első klaszter vállalatai minden klaszterképző változó esetén pozitív irányban és jelentős mértékben térnek nullától, így ezt a klasztert *Élenjáróknak* nevezték el a szerzők. Ebbe a csoportba a mintaelemek 39%-a került. Ezek azok a vállalatok, amelyek a fenntarthatóvá válás legmagasabb lépcsőfokaival is foglalkoznak, a zöld megfelelésben a legjobbak a többi klaszterhez képest. Az ellátási láncban is megkövetelik és ösztönzik a környezettudatosságot, valamint környezetbarát termékalternatívákat fejlesztenek ki, amelyek új piaci lehetőségeket teremtenek számukra. Jellemző erre a csoportra továbbá, hogy zöld üzleti modelleket fejlesztenek ki, és tudatos piacbefolyásolást alkalmaznak a környezetvédelem területén. A második klaszter vállalatai az *Ébredező*k elnevezést kapták. Ebbe a csoportba az átlagos vállalkozások kerültek (a minta 39%-a). A klaszterközéppontok

3. táblázat
A fenntarthatóvá válás klaszterközéppontjai a vizsgált mintában az aktuális állapotra vonatkozóan

Végső klaszterközéppontok	Klaszterek		
	1 Élenjárók	2 Ébredezők	3 Lemaradók
A környezetvédelmi innováció előmozdítása a kötelező előírások túlteljesítésével	0,7589	0,0491	-1,3919
Az átláthatóság megteremtése az erőforrások felhasználásával és a kibocsátásokkal kapcsolatban	0,6941	0,1008	-1,3911
A környezetvédelemmel kapcsolatos esélyek és kockázatok értékelése	0,6146	0,0250	-1,1562
Ösztönzők kialakítása a napi cselekvésre	0,7869	-0,0943	-1,1875
A közvetlen és közvetett környezeti hatások átláthatóságának megteremtése	0,7864	-0,0490	-1,2644
Ösztönzők és kötelezettségek létrehozása az értékteremtési láncban a partnerek számára	0,9069	-0,2169	-1,2008
Környezetbarát termékalternatívák értékelése	0,7858	-0,1309	-1,0969
A fogyasztók fizetési hajlandóságának meghatározása környezetbarátabb termékek/szolgáltatások iránt	0,8575	-0,2457	-1,0170
A termékek és szolgáltatások ökológiai árazása	0,9430	-0,2723	-1,1063
Zöld üzleti modell kifejlesztésének értékelése és ösztönzése	0,9075	-0,1760	-1,2519
Üzleti tervek készítése a zöld üzleti modellnek megfelelően	0,9485	-0,2234	-1,2026
Új piacok megteremtése, rendszerszintű piacelemzés a környezetvédelem szempontjából, zöld piaci vezető szerep kialakítása, piacbefolyásolás	0,9657	-0,3251	-1,0608

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

alapján látható, hogy mindegyik változó a várható érték körül mozog, az első szint változóiban kicsivel meghaladva azt, a fenntarthatóság magasabb lépcsőfokai esetében pedig valamivel az alatt maradnak. Végül, a harmadik klaszter vállalatai (a minta 22%-a) az összes változó tekintetében mélyen a várható érték alatt teljesítettek, melyet a 3. táblázat negatív értékei mutatnak. Így ők alkotják a *Lemaradók* csoportját.

A klaszterelemzés varianciaanalízis (ANOVA) táblázatából levonható következtetések szerint, a klaszterközpontok az összes klaszterképző-változó mentén szignifikánsan különböznek, amit jelez a Fisher-féle "F" statisztikára vonatkozó szignifikanciaszint is ($p < 0,01$). Tehát a mintába kerülő vállalkozások valóban csoportosíthatók a klaszterképző változók alapján. Az "F" értékek mutatják az egyes változók klaszterezési eljárásra gyakorolt hatását, amely alapján a legerősebb klaszterképző változók sorrendben a következők voltak:

1. Üzleti tervek készítése a zöld üzleti modellnek megfelelően ($F=154,41$),
2. Zöld üzleti modell kifejlesztésének értékelése és ösztönzése ($F=151,80$),
3. Ösztönzők és kötelezettségek létrehozása az értéktérítési láncban a partnerek számára ($F=137,17$),
4. A környezetvédelmi innováció előmozdítása a kötelező előírások túlteljesítésével ($F=134,46$),
5. Új piacok megteremtése, rendszerszintű piacelemzés a környezetvédelem szempontjából, zöld piaci vezető szerep kialakítása, piacbefolyásolás ($F=131,68$).

Fentiekből következik, hogy a vizsgált vállalkozások környezetvédelmi stratégiái leginkább a felsorolt változók mentén különböznek egymástól. Ezek a változók zömében (1., 2. és 5. változó) a fenntarthatóvá válás negyedik és ötödik szintjéhez tartozó változók. A leggyengébb klaszterképző változó a környezetvédelemmel kapcsolatos esélyek és kockázatok értékelése ($F = 54,94$), ami azt jelenti, hogy a vizsgált vállalkozások stratégiái ebben a tényezőben különböznek a legkevésbé egymástól. Természetesen ennek az az oka, hogy az esélyek és kockázatok értékelése az alapja a környezetvédelmi stratégiák kidolgozásának, másrészt pedig a vállalkozások érzékelik, hogy a környezeti kockázatok felmérése, értékelése és menedzsmentje a vállalat hatékony működésének alapjává kell, hogy váljon. A klaszterelemzés eredménye egyértelműen alátámasztja a H_1 hipotézis elfogadását.

A foglalkoztatotti létszám alapján áttekintve a fenntarthatósági klasztereket az tapasztalható, hogy az alacsonyabb

fenntarthatósági szinttel jellemezhető klaszterekbe tartozó vállalkozások átlagosan kevesebb alkalmazottat foglalkoztatnak (*Élenjárók*: 600 fő alatt, *Ébredzők*: 463 fő alatt, *Lemaradók*: 272 fő alatt).

A kutatás során a fenntarthatósági klaszterek pénzügyi mutatószámait is vizsgálták a szerzők. Az egyes klaszterekbe került vállalatok és azok pénzügyi mutatói közötti összefüggés feltárására irányuló varianciaelemzés eredményeit a 4. táblázat mutatja.

Látható, hogy – a várakozásokkal ellentétben – nem minden esetben az *Élenjárók* csoportban található vállalatok pénzügyi teljesítménye volt a legjobb. A kapott eredmények részletesebben:

- Az eszközmegtérülési mutató (ROA) az eszközfelhasználás hatékonysági fokát mutatja. A kutatásba bevont vállalkozások esetén az eszközarányos jövedelmezőség tekintetében legjobban a *Lemaradók* klaszterébe tartozó vállalkozások teljesítettek.
- A Nettó Profithányad mutató (ROS) a jövedelmezőséget méri azon keresztül, hogy a nettó árbevétel mekkora hányada marad meg adózott eredményként. Ebben a tekintetben az *Ébredzők* klaszterébe került cégek teljesítettek a legjobban.
- A létszámarányos jövedelmezőségi mutatószámok esetén az *Élenjárók* klasztere teljesített a legjobban az előzetes várakozásoknak megfelelően.

A varianciaelemzés eredményei azonban azt mutatták, hogy a klaszterekbe való tartozás és a jövedelmezőségi mutatószámok között szignifikáns összefüggés nem mutatkozik. Ebből az eredményből arra következtethetünk, hogy a fenntarthatóság melletti elköteleződés szintje a mintába bekerült magyarországi vállalkozások esetén elsősorban nem pénzügyi teljesítmény vezérelt, hanem a menedzsment attitűdjétől függ.

A szerzők a környezeti stratégiák fejlettségi szintje alapján kialakult klaszterek, valamint az iparági hovatartozás közötti összefüggést is vizsgálták a mintában szereplő vállalatok körében. Az elemzések ezen a ponton túlmutatnak a korábbi kutatások szempontrendszerén, és megadják a jelen kutatás újszerűségét, egyediségét. Mivel a modell változói (kialakult klaszterek, valamint az egyes iparágak) alacsony mérési szintű (nominális) változók, így a közöttük fennálló összefüggést kereszt-tábla-elemzés segítségével vizsgálták a szerzők. A kereszt-tábla-elemzés statisztikai közül a Pearson-féle χ^2 - (Khi-négyzet) statisztika, valamint a Cramer-féle V került számszerűsítésre. Ezek eredményei láthatók az 5. és a 6. táblázatokban.

4. táblázat

A klaszterek és azok pénzügyi eredményei

Klaszterek	Eszközarányos jövedelmezőség (ROA, %)	Árbevételarányos jövedelmezőség (ROS, %)	Létszámarányos eredmény (e Ft)	Létszámarányos árbevétel (e Ft)
<i>Élenjárók</i>	4,90%	4,08%	1 521	46 569
<i>Ébredzők</i>	3,54%	4,41%	1 029	33 436
<i>Lemaradók</i>	6,13%	3,83%	1 251	28 446

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

5. táblázat
Az iparágak és a klaszterek közötti összefüggést mutató Pearson-féle Khi-négyzet statisztikai értéke

	Érték	df	Kétoldali szignifikanciaszint
Pearson-féle Khi-négyzet	31,219	30	0,405
Valószínűségi arány	36,003	30	0,208

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

6. táblázat
Az iparágak és a klaszterek közötti összefüggés erősségét mutató Cramer V együtttható értéke

	Érték	Szignifikanciaszint
Phi	0,462	0,405
Cramer V	0,327	0,405

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 6. táblázat adatai alapján látható, hogy az összefüggés erősségét kifejező Cramer-féle V laza kapcsolatot mutat ($V=0,327$), azonban ez statisztikailag nem igazolható ($\alpha = 40,5\%$). Ebből következik, hogy nincs szignifikáns kapcsolat az iparág és a környezeti stratégiák fejlettség szintje alapján kialakult klaszterekbeni hovatartozás között.

A tulajdonlás jellege (leányvállalat – 24,8%, önálló vállalat – 66,9%, állami tulajdonban lévő vállalat – 8,3%) és a klaszterekbeni hovatartozás közötti összefüggést szintén elemezték a tanulmány írói. A mérési skálák alacsony szintje miatt (nominális skálák) a tényezők közötti összefüggést ebben az esetben is keresztábra-elemzések segítségével vizsgálták a szerzők. A Pearson-féle χ^2 - (Khi-négyzet) statisztikát, valamint a Cramer-féle V mutató értékét számszerűsítették. A statisztikák eredményeit a 7. és a 8. táblázatokban jelenítették meg.

7. táblázat
A tulajdonlás és a klaszterek közötti összefüggést mutató Pearson-féle Khi-négyzet statisztikai értéke

	Érték	df	Kétoldali szignifikanciaszint
Pearson-féle Khi-négyzet	3,249	4	0,517
Valószínűségi arány	3,368	4	0,498

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

8. táblázat
A tulajdonlás és a klaszterek közötti összefüggés erősségét mutató Cramer V együtttható értéke

	Érték	Szignifikanciaszint
Phi	0,164	0,517
Cramer V	0,116	0,517

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kapcsolat erősségét feltáró Cramer-féle V laza kapcsolatot mutat ($V=0,116$), azonban ez statisztikailag nem igazolható ($\alpha = 51,7\%$). Ebből következik, hogy az egyes klaszterekben való tartozás, valamint a tulajdonlás tekintetében szintén nem mutatkozott szignifikáns kapcsolat a mintában szereplő vállalatok között.

A klaszterelemzés eredményei a vállalkozások stratégiai céljainak tükrében

A környezeti stratégiák fejlettségi szintjének elemzése a jövőre vonatkozóan is megtörtént. A szerzők azt vizsgálták, hogy mely környezetvédelemmel kapcsolatos stratégiai tényezők megerősödését várják a válaszadók a következő 3-5 éves időtávban. Ennek során újabb klaszterelemzés készült, melynek eredményeit a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat
A fenntarthatóvá válás klaszterközpontjai a vizsgált mintában a stratégiai elképzelésekre vonatkozóan

Végző klaszterközpontok			
	Klaszterek		
	1 Élénjárók	2 Ébredzők	3 Lemaradók
A környezetvédelmi innováció előmozdítása a kötelező előírások túlteljesítésével	0,6587	-0,2012	-1,5996
Az átláthatóság megteremtése az erőforrások felhasználásával és a kibocsátásokkal kapcsolatban	0,5952	-0,1390	-1,6180
A környezetvédelemmel kapcsolatos esélyek és kockázatok értékelése	0,5663	-0,1865	-1,4876
Ösztönzők kialakítása a napi cselekvésre	0,5991	-0,1366	-1,5622
A közvetlen és közvetett környezeti hatások átláthatóságának megteremtése	0,6174	-0,2321	-1,4464
Ösztönzők és kötelezettségek létrehozása az értékteremtési láncban a partnerek számára	0,6843	-0,3098	-1,3831
Környezetbarát termékalternatívák értékelése	0,6926	-0,3222	-1,3939
A fogyasztók fizetési hajlandóságának meghatározása környezetbarátabb termékek/ szolgáltatások iránt	0,5214	-0,1884	-1,1748
A termékek és szolgáltatások ökológiai árazása	0,7061	-0,3927	-1,2728
Zöld üzleti modell kifejlesztésének értékelése és ösztönzése	0,7443	-0,3915	-1,4594
Üzleti tervek készítése a zöld üzleti modellnek megfelelően	0,7629	-0,3830	-1,4875
Új piacok megteremtése, rendszerszerű piacelemzés a környezetvédelem szempontjából, zöld piaci vezető szerep kialakítása, piacbefolyásolás	0,7389	-0,4517	-1,2368

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 9. táblázatban a válaszadók által a vállalatuknál 3-5 éves időtávon várható környezetvédelmi célok alapján létrejött klaszterek középpontjai láthatók. Ezek lényegében megegyeznek a jelenlegi helyzet vonatkozásában kialakult klaszterekkel. Egyértelműen látszik, hogy a vizsgált magyarországi vállalatok körében a fenntarthatósági szemlélet nagyrészt már kialakult, illetve kialakulóban van, és annak erősödése várható. Ezt támasztja alá a jelenlegi és a 3-5 éves időtáv tekintetében kialakult klaszterek elemszámainak összehasonlítása (1. ábra).

1. ábra

Fenntarthatósági klaszterek megoszlásai a vizsgált mintában az aktuális állapotra és a jövőbeni várakozásokra vonatkozóan



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A jelenlegi helyzet értékelése alapján mind az *Élenjárók*, mind az *Ébredezők* 39%-os arányt képviselnek a vizsgált mintában, a legalacsonyabb a *Lemaradók* aránya, a minta kevéssel több mint egynegyedét teszik ki (22%). Ezzel szemben, 3-5 éves időtávon az *Élenjárók* klaszterének elemszáma jelentős 9%-os növekedést mutat, a *Lemaradók* (-7%) és az *Ébredezők* (-2%) rovására. Ez az eredménye egyértelműen alátámasztja a H_2 hipotézis elfogadását.

Mindez azt mutatja, hogy azok a vállalkozások, amelyek jelenleg is kiemelt jelentőséggel kezelik a környezeti stratégiákkal kapcsolatos tényezőket, a jövőben is erre fognak koncentrálni. A vállalkozásoknak az a része, amelyek jelenleg még nem tartják a legfontosabbnak a fenntarthatósági szempontokat a mindennapi működés során, tudatában vannak, hogy azokra nagyobb hangsúlyt kell fektetniük az elkövetkezendő időszakokban. Az *Ébredezők* klasztere azonban nagyon labilis, így ezeknél a vállalkozásoknál határozottabb menedzsmentintézkedésekre van szükség annak érdekében, hogy a társadalmi-gazdasági elvárásoknak a jövőben is megfeleljenek.

Tekintettel arra, hogy a fenntarthatóvá válás egy fokozatos fejlődési folyamat, a kapott eredmények úgy értelmezhetők, hogy az *Ébredezők* egy részéből *Élenjárók* lesznek, a *Lemaradók* egy részéből pedig *Ébredezők*. Ezzel is magyarázható az *Ébredezők* gyengébb teljesítménye a jövőre vonatkozó klaszterelemzésben, hiszen mindegyik tényező tekintetében az átlagosnál minimálisan kisebb értékeket mutattak, míg a jelenre vonatkozó elemzésben a folyamat első szintjének négy változójából háromnál minimálisan jobbat.

- Az aktuális, valamint a jövőbeni céloknak és várakozásoknak megfelelően lehetőség nyílt az összehasonlításra is a kapott klaszterek segítségével. A klaszterközéppontok alapján a két időszakban

ugyanazok a klaszterek rajzolódtak ki, azonban megállapítható, hogy az *Ébredezők* klasztere gyengébb a jelenlegi helyzethez képest.

Összefoglalás

A szakirodalomban bemutatott keretrendszerek és a kutatás logikája szerint a fejlődési lépcsőfokok a belső orientáltságról fokozatosan radikálisabbá és rendszerszintűbbekké válnak, melyek új üzleti modellekként és az értéktérítés új metodikáiként jelennek meg a vállalati gyakorlatban.

A kutatás eredményei alapján egyértelműen látszik, hogy a vizsgált vállalati kör már most is erőteljesen foglalkozik a környezetvédelemmel, s annak stratégiai kezelésével. Az erőforrások felhasználásával és az emisszióval kapcsolatos átláthatóság megteremtése jelenleg is hangsúlyos kérdés, de a jövőben a kapcsolódó rendszerek további fejlesztése, tökéletesítése várható. A vállalatok belüli ösztönzőket a napi szintű környezetvédelemmel való foglalkozásra és cselekvésre gyengébbnek érzik a kelletténél, a jövőben mindenképpen nagyobb fontossága várható a témának. Az ellátási láncok környezetbarátabbá alakítása terén a közvetlen és közvetett környezeti hatások átláthatóságának megteremtésében nagyobb fontosságot várnak a jövőben, és abban is, hogy ösztönzőket és kötelezettségeket hozzanak létre az értéktérítési hálózatban. A környezetbarát termékalternatívák értékelése, mint vezetői feladat a piaci kockázatok kezelésére már most fontos szerepet játszik a vizsgált vállalkozások körében, így ezzel kapcsolatban kisebb növekedést várnak a jövőben. Ugyanakkor a fogyasztók fizetési hajlandóságának meghatározása a környezetbarátabb termékek/szolgáltatások iránt, valamint azok ökológiai árázása stratégiaileg nem releváns a jelenben, de e feladatok jövőbeni szerepének jelentős növekedésére készülnek a vizsgált vállalkozások.

A fejlettség magasabb lépcsőfokain a vállalkozások egyfajta elkülönülése érzékelhető. A vállalkozások egy része már eljutott az ötödik fejlettségi szintre. Azonban a zöld üzleti modellek kifejlesztése és az annak megfelelő üzleti tervek készítése a vállalkozások jelentős részénél eléggé elmaradott a jelenben, de ők is ezeknek a feladatoknak a jelentős növekedését várják a jövőben. A fejlődés legmagasabb lépcsőfokán a piacbefolyásoláson alapuló piacteremtés esetében szintén hasonló kép rajzolódott ki.

Az alapvető statisztikák értékelése után klaszterelemzést végeztek a szerzők, melynek során három szignifikánsan különböző klaszter körvonalazódott a vizsgált mintában. Ezek az *Élenjárók*, az *Ébredezők* és a *Lemaradók* elnevezéseket kapták. Az *Élenjárók* a vizsgált környezetvédelmi célok mindegyikében erősen átlag feletti teljesítményt nyújtanak, az *Ébredezők* átlagot. Náluk a fenntarthatóvá válás első lépcsőfokán volt érzékelhető minimálisan pozitív értékelés, míg a *Lemaradók* klaszterének vállalatainál minden vizsgált tényező erősen átlag alatti volt. A klaszterek elemszáma alapján az a következtetés vonható le, hogy a magyarországi vállalatok körében a fenntarthatósági szemlélet nagyrészt kialakult, hiszen az *Élenjárók* 39%-os súllyal képviseltetik magukat

a vizsgált mintában, illetve kialakulóban van, hiszen az *Ébredők* szintén 39%-nyi részt képviselnek. A legalacsonyabb a *Lemaradók* aránya, 22%-os. Leíró jelleggel ismertették, hogy az *Élenjárók* klaszterében a magasabb alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatok szerepelnek. A legerősebb klaszterképző változók a Nidumolu et al. (2013) által megállapított fejlődési lépcsőfokok közül a negyedik és ötödik szinthez tartozó tényezők voltak. A vizsgált vállalkozások stratégiai leginkább e tekintetben különböznek egymástól, legkevésbé pedig a környezetvédelemmel kapcsolatos esélyek és kockázatok értékelésében, ami alapvető tényezője a stratégiaalkotásnak.

A jövőre (3-5 éves időtávra) vonatkozó elemzések során megállapították, hogy az *Élenjárók* klaszter elemszámának jelentős növekedése várható a vállalatoknál az előremutató környezetvédelmi célok meghatározása alapján, az *Ébredők* és a *Lemaradók* rovására. Az *Ébredők* klaszterében kissé alacsonyabb mindegyik lépcsőfok értékelése a jövőre vonatkozóan, mint a jelenben, ami a jelenben is gyenge környezeti célorientáltságú *Lemaradók* lassú felzárkózásának köszönhető.

Tanulmányuk zárásaként a szerzők visszatérnek a bevezetésben és a szakirodalmi részben ismertetett innovációk és a stratégiák kapcsolatára a környezetvédelem területén. A környezeti stratégia pozitív hatására az öko-innovációra számos kutatás hívja fel a figyelmet (pl. Tsai & Liao, 2017; Zilahy & Széchy, 2012; Kagan, 2003), sőt Araújo et al. (2022) szerint a környezeti innovációk stratégiának tekinthetők a piaci megkülönböztetés specifikus erőforrásokkal való elérése miatt. Nidumolu et al. (2013) modelljét az első lépcsőfoktól az ötödikig áthatja az innováció, bár kifejezetten megnevezve az első lépcsőfok (Zöld megfelelés (green compliance) mint lehetőség) első változójában szerepel (a környezetvédelmi innováció előmozdítása a kötelező előírások túlteljesítésével). A vizsgált 13 változó közül a jelenlegi stratégiák vizsgálatakor a negyedik helyet foglalva el a klaszterezési eljárásra gyakorolt hatás alapján. A vizsgálat azt mutatta be, hogy környezetvédelmi stratégiák alapján leginkább mely változók mentén különböznek egymástól a vizsgált vállalkozások. A modell 2. szintjén fontos szerepet játszik a környezetvédelmi stratégia kiterjesztése az egész értékláncra, valamint a folyamatok innovációja az értéklánc szereplői között. A termékinnovációs folyamat a 3. szinten (Fenntartható termékek és szolgáltatások tervezése) jelenik meg, ahol elengedhetetlen a termékinnovációs folyamat illeszkedése a vállalati stratégia kontextusába (Kennedy, Whiteman & Ende, 2017). A modell 4. (Új üzleti modellek kifejlesztése) és 5. (Next-Practice platformok kifejlesztése) szintje túlmutat az eddig említett termék-, technológia- és folyamatinnovációról, már szervezeti és üzleti modellváltoztatásokról szól. A fenntarthatóságot szolgáló üzleti modellinnovációt Evans et al. (2017) ajánlása alapján az üzleti stratégiának tükröznie kell.

A tanulmányban bemutatott empirikus kutatás újszerűsége abban rejlik, hogy átfogó képet nyújt a hazai közepes és nagyvállalatok környezetvédelmi stratégiáinak jelenlegi fejlettségi szintjéről, és egyben rávilágít a 3-5 éves időtávra vonatkozó stratégiai fókuszpontokra, előre-

vetítve ezáltal a fenntarthatósági innovációk várható jövőbeni irányait is.

Jegyzet

- 1 „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED, 1987, p. 16). Magyar fordítása szerint a fenntartható fejlődés a fejlődés olyan formája, amely a jelen igényeinek kielégítése mellett nem fosztja meg a jövő generációkat saját szükségleteik kielégítésének lehetőségétől (Persányi, 1988).
- 2 „Az innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás), folyamat, marketingmódszer vagy szervezési módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban” (OECD, 2005, p. 46).
- 3 A vállalat környezeti vagy társadalmi teljesítményével kapcsolatos pozitív információk szelektív közzététele, az e dimenziókra vonatkozó negatív információk teljes körű nyilvánosságra hozatala nélkül, hogy ezzel túlzott pozitív vállalati imázst alakítsanak ki a vállalatról (Lyon & Maxwell, 2011).

Felhasznált irodalom

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Araújo, R.A.M., Correia, T.S., & Câmara, R.P.B. (2022). Influence of Environmental Innovation on Corporate Sustainability in Latin American Companies. *Organizações & Sociedade*, 29, 297-322. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0013EN>
- Arbelo, A., Pérez-Gómez, P., Rosa-González, F.M., & Ramos, L. (2014). Eco-efficiency: Environmental performance vs economic performance. *Management Studies*, 2(4), 239-253. <https://portalciencia.ull.es/documentos/601171fc114735775ad533fc>
- Bakonyi, Z. (2014). Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok a vállalat innovativitását? *Vezetéstudomány*, 45(6), 37-48. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.06.04>
- Baranyi, Á. (2001). *Környezetvédelmi stratégiatípusok a magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében* [Doktori értekezés]. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest. https://phd.lib.uni-corvinus.hu/155/1/baranyi_arpad.pdf
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D. (2018). An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 174, 746-762. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.281>
- Bhattacharya, A., Lang, N., & Hemerling, J. (2020). *Beyond great: Nine strategies for thriving in an era of social tension, economic nationalism, and technological revolution*. Public Affairs.
- Baldarelli, M.G., Baldo, M.D., & Nesheva-Kiosseva, N. (2017). *Environmental Accounting and Reporting*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50918-1>
- Bognár, F., & Böcskei, E. (2022). Potential Model to Support the Achievement of Corporate Carbon Neutrality. *Public Finance Quarterly*, 67(3), 379-395. https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_3_4

- Bognár, F., & Gaál, Z. (2013). A beszállítói kapcsolatok megbízhatósági és karbantartási konzekvenciái. *Vezetéstudomány*, 44(ksz), 11-24.
- Bognár, F., & Gáspár, M. (2015). A hibamód és hatáselemzés (FMEA) lehetséges fejlesztési trendjei az elmúlt évek nemzetközi eredményeinek bázisán. In Szentes, B. (szerk.), *Élenjáró karbantartás mint a vállalkozásirányítás sikerének előfeltétele* (pp. 163-180). Pannon Egyetem.
- Cai, W., & Li, G. (2018). The drivers of eco-innovation and its impact on performance: evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 176, 110-118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.109>
- Csath, M. (2019). A versenyképesség puha tényezői – elméleti megalapozás. In Csath M. (Szerk.), *A versenyképesség-mérés változásai és új irányai* (pp. 13-50). Dialóg Campus Kiadó. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12768/web_PDF_Versenykepesseg_meres.pdf?sequence=1#page=14
- Dai, J., Cantor, D.E., & Montabon, F.L. (2017). Examining corporate environmental proactivity and operational performance: A strategy-structure-capabilities-performance perspective within a green context. *International Journal of Production Economics*, 193, 272-280. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.07.023>
- Ermenc, A., Klemenčič, M. & Buhovac, A.R. (2017). Sustainability reporting in Slovenia: does sustainability reporting impact financial performance? In *Sustainability reporting in central and eastern European companies* (pp. 181-197). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52578-5_12
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Fossen, K.V., Yang, M., Silva, E.A., & Barlow, C.Y. (2017). Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- García-Sánchez, I., Gallego-Álvarez, I., & Zafra-Gómez, J.L. (2019). Do the ecoinnovation and ecodesign strategies generate value added in munificent environments? *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1021-1033. <https://doi.org/10.1002/bse.2414>
- Geibler, J., Piwowar, J., & Greven, A. (2019). The SDG-check: Guiding open innovation towards sustainable development goals. *Technology Innovation Management Review*, 9(3), 20-37. <https://doi.org/10.22215/timreview/1222>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N.M.P., & Hultink, E.J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Geradts, T.H.J., & Bocken, N.M.P. (2018). Driving Sustainability-Oriented Innovation. *MIT Sloan Management Review*. Winter issue. <https://sloanreview.mit.edu/article/driving-sustainability-oriented-innovation/>
- Hamburg, I. (2020). Learning for sustainable development through innovation in SMEs. *Advances in social sciences research journal*, 7(8), 371-381. <https://doi.org/10.14738/assrj.78.8867>
- Harangozó, G. (2007). *Mitől zöld egy vállalat? A termelő vállalatok környezeti teljesítménye* [Doktori értekezés]. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. https://phd.lib.uni-corvinus.hu/289/1/harangozo_gabor.pdf
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2020). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124715. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Harvard Business Review Analytic Services (2022). *Reaping Returns on Environmental, Social, and Governance Investments*. <https://hbr.org/sponsored/2022/06/reaping-returns-on-environmental-social-and-governance-investments>
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). The driving forces of process eco-innovation and its impact on performance: insights from Slovenia. *Journal of Cleaner Production*, 133, 812-825. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.002>
- Isensee, J., & Michel, U. (2011). Green Controlling – Die Rolle des Controllers und aktuelle Entwicklungen in der Praxis. *Controlling*, 23(8/9), 436-442. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2011-8-9-436>
- Joyce, A., & Paquin, R.J. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kagan, R.A., Thornton, D., & Gunningham, N. (2003). Explaining corporate Environmental Performance: How does Regulation Matter? *Law & Society Review*, 37(1), 51-90. <https://doi.org/10.1111/1540-5893.3701002>
- Kennedy, S., Whiteman, G., & Ende, J. (2017). Radical innovation for sustainability: The power of strategy and open innovation. *Long Range Planning*, 50(6), 712-725. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.004>
- Kerekes, S., Rondinelli, D., & Vastag, Gy. (1995). A vállalatok környezeti kockázatai és a vállalatvezetők felelőssége. *Közgazdasági Szemle*, 42(9), 882-895. <https://epa.oszk.hu/00000/00017/00008/0906.html>
- Kozma, D.E. (2018). A Fenntartható Fejlődési Célok (SDGs) és a GDP közötti kapcsolat vizsgálata. *Gazdaság és Társadalom*, 11(3-4), 67-89. <https://real.mtak.hu/107769/1/05-GT-2018-3-4-Kozma.pdf>
- Kuzma, E.L.S.P., Sehnem, S., Julkovski, D.J., & Roman, D.J. (2020). The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. *Journal of Cleaner Production*, 259, 120745. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120745>
- Loredo, E., Lopez-Mielgo, N., Pineiro-Villaverde, G., & García-Álvarez, M.T. (2019). Utilities: Innovation and sustainability. *Sustainability*, 11(4), <https://doi.org/10.3390/su11041085>
- Lyon, T.P., & Maxwell, J.W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Jour-*

- nal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
- McCausland, T. (2021). Innovating for Sustainability. *Research-Technology Management*, 64(4), 59-63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1924520>
- Mead, T., Jeanrenaud, S., & Bessant, J. (2022). Sustainability oriented innovation narratives: Learning from nature inspired innovation. *Journal of Cleaner Production*, 344, 130980. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130980>
- Michel, U., Isensee, J., & Stehle, A. (2014). Sustainability Controlling: Planung, Steuerung und Kontrolle der Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie. In Schulz, T. & Bergius, S. (Eds.). *CSR und Finance* (pp. 97-111). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-54882-6_6
- Molnár, T. (2015). *Empirikus területi kutatások*. Akadémiai Kiadó.
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K., & Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K., & Rangaswami, M.R. (2013). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), 30-37. <https://doi.org/10.1109/emr.2013.6601104>
- Oskam, I., Bossink, B., & Man, A.P. (2018). The interaction between network ties and business modeling: Case studies of sustainability-oriented innovations. *Journal of Cleaner Production*, 177, 555-566. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.202>
- OECD (2005). *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD.
- OECD (2017). *Economic Policy Reforms 2017. Going for Growth*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/economy/growth/going-for-growth-2017/>
- Persányi, M. (szerk.) (1988). *Közös jövőnk. A Környezet és Fejlődés Világbizottság jelentése*. Mezőgazdasági Könyvkiadó Vállalat.
- Ransburg, B., & Vágási, M. (2011). A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja – A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 42(10), 2-13. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2648/1/vt2011n10p2-13.pdf>
- Renner, M.W.J., Salisch, F., & Henkel, M. (2022). *CFO Study 2022 – Deep Dive. Sustainability Performance Management. The CFO as Co-pilot and Performance Manager in the Sustainability Transformation*. Horvath AG. <https://www.horvath-partners.com/en/media-center/studies/cfo-study-2022-deep-dive>
- Roman, M., Liu, J., & Nyberg, T. (2018). Advancing the open science movement through sustainable business model development. *Industry and Higher Education*, 32(4), 226-234. <https://doi.org/10.1177/0950422218777913>
- Stanford Graduate School of Business, Ecovais (2021). *Sustainable Procurement Barometer 2021. From Resilience to Opportunity: Sustainability Pays Off Through the Crisis and Beyond*. <https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication/pdfs/vcii-white-paper-sustainable-procurement-barometer-2021-aug.pdf>
- Tsai, K.H., & Liao, Y.C. (2017). Sustainability strategy and eco-innovation: A moderation model. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 426-437. <https://doi.org/10.1002/bse.1926>
- Young, D., & Reeves, M. (2020). *The Quest for Sustainable Business Model Innovation*. BCG Henderson Institute. https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-The-Quest-for-Sustainable-Business-Model-Innovation-Mar-2020_tcm9-240570.pdf
- Vasileiou, E., Georgantzis, N., Attanasi, G., & Llerena, P. (2022). Green innovation and financial performance: A study on Italian firms. *Research Policy*, 51(6) 104530 <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104530>
- WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Zhang, S., Wang, Z., & Zhao, X. (2019). Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: mediation and moderation analyses. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1438-1449. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.220>
- Zilahy, Gy. (2016). Sustainable business models – What Do Management Theories Say? *Vezetéstudomány*, 47(10), 62-72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.10.06>
- Zilahy, Gy., & Széchy, A. (2012). A vállalati környezeti innovációs tevékenység háttere – elméleti áttekintés. In *Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj 2.* (pp. 91-111). Budapesti Corvinus Egyetem.
- Zilahy, Gy., & Széchy, A. (2020). A hazai vállalati szféra környezeti teljesítménye a nemzetközi tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51(1), 55-70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.05>

#REKLÁM MEGFELELÉS ÉS FELELŐSSÉG – AZ INFLUENZERMARKETING SÖTÉT OLDALA

#AD COMPLIANCE AND RESPONSIBILITY – THE DARK SIDE OF INFLUENCER MARKETING

A közösségi média influenszerek által megosztott szponzorált tartalmak mint natív reklámok használata esetenként megtevesztő lehet, ezáltal fogyasztóvédelmi szempontból is releváns azok vizsgálata. A szerzők tanulmányukban azt vizsgálják, hogy fogyasztóvédelmi aspektusból milyen tényezők járulhatnak hozzá az influenszermarketing sikeres (etikus) megvalósításához és hogyan lehet az ezek mentén támasztott követelményeknek megfelelni. Esettanulmány-módszert alkalmazva öt versenytanácsi döntést elemeztek, amelyekben véleményvezérek közösségimédia-posztjait fogyasztók számára megtevesztőnek ítélte a hatóság. A konkrét esetek versenyfelügyeleti vizsgálata során felmerülő szempontok közül tanulmányukban két dimenzióra fókuszáltak: a reklámfelismerhetőség kérdéseire és a kommunikációs gyakorlat szereplőinek felelősségi körére. A jelölések nyelvezetére vonatkozóan egyértelmű és nemzetközi szinten hasonló irányelveket követnek a hatóságok, ami megfelel az akadémiai ajánlásoknak is, a közzététel elhelyezésére vonatkozóan azonban külön szabályozás híján nincs egységes gyakorlat. A kutatás hangsúlyozza, hogy a közvetítő piaci szereplők számára iránymutatásra van szükség az influenszermarketing-kampányokban vállalt kötelezettségek teljesítése érdekében, ami közvetve hozzájárul azok sikeréhez a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok elkerülése révén.

Kulcsszavak: influenszermarketing, natív reklámok, fizetett tartalmak, fogyasztóvédelem, fogyasztók tisztességtelen befolyásolása

Social media influencers' use of sponsored content as native advertising can be misleading and unfairly influence consumer choice. This study aims to identify factors that contribute to the successful and ethical implementation of influencer marketing, as well as how to meet the necessary requirements. Using a case study method, the study analyses five resolutions of the Hungarian Competition Authority, which deemed paid content promoting various companies on social media as misleading. The study focuses on the recognisability of advertising and the liability of the actors involved in the communication practice. Although there are clear and internationally similar guidelines of labelling used in indications, there is no uniform practice for the placement of disclosures in the absence of specific rules. The research emphasises the need for guidelines for intermediary markets to objectively meet obligations in influencer marketing campaigns, indirectly contributing to the success of influencer marketing by avoiding unfair commercial practices.

Keywords: influencer marketing, native advertisement, paid contents, consumer protection, misleading consumers

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. Berki-Süle Margit^a (berki@gtk.elte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Hlédik Erika^a (hledik@gtk.elte.hu) egyetemi docens

^aEötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 02. 18-án, javítva: 2023. 10. 12-én, 2023. 11. 01-én, 2024. 03. 10-én, elfogadva: 2024. 04. 16-án. The article was received: 18. 02. 2023, revised: 12. 10. 2023, 01. 11. 2023, 10. 03. 2024, accepted: 16. 04. 2024.

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

Az elmúlt években egyre szélesebb körben kezdtek elterjedni a natív reklámok, mivel a vállalatok felismerték a „hagyományos” online marketingkommunikációs eszközök hatékonyságának csökkenését, a megcélzott fogyasztók fokozódó „bannervakságát”, vagyis azt, hogy sok felhasználó figyelmen kívül hagy és célzottan kerül (blokkol) mindent, ami kicsit is hasonlít egy hirdetésre (Cho & Cheon, 2004). A natív reklámok közé sorolhatjuk például (akár offline vagy online formában megjelenítve) a támogatott tartalmakat (szponzorált cikkeket), a tartalommarketinget, a szponzorált közösségimédia-tartalmakat, a környezetébe simuló képeket, híreket, videós tartalmakat, termékelhelyezéseket (Asquith & Fraser, 2020). Natív reklámoknak tekinthetők az online, közösségi médiában (pl. Facebook, Instagram) olyan ismert, híres emberek (véleményvezérek vagy influenszerek) által közzétett termékeket és szolgáltatásokat bemutató tartalmak is, akik ezért juttatást vagy egyéb ellenszolgáltatást kapnak a vállalatoktól (Karagür, Becker, Klein & Edeling, 2022).

Az influenszermarketing megjelenése új lehetőséget teremtett a vállalatok számára a célközönség elérésére, ami nemcsak az influenszerek számának gyors növekedéséhez vezetett, hanem ahhoz is, hogy az ügynökségek az influenszermarketingre mint kommunikációs taktikára összpontosítsanak (Campbell & Farrell, 2020). Az influenszermarketing tehát egyre népszerűbb, a nagy- és a kisvállalatok márkamenedzserei egyaránt igyekeznek influenszereket bevonni a kampányaikba. Az influenszermarketing sikere Childers, Lemon és Hoy (2019) kutatásai szerint abban rejlik, hogy az influenszereket a célközönség tagjai megbízható forrásnak tekintik, akik hiteles módon képesek átadni a márkák tartalmait. Az előnyök ellenére a hirdetőknél és reklámszakembereknek azonban számos fenntartása merül(het) fel az influenszerek alkalmazásával kapcsolatban, többek között egyes influenszerekért fizetendő magas árak, a jogi követelményekkel kapcsolatban felmerülő nehézségek és bizonytalanságok, az influenszermarketing hagyományos ügynökségi struktúrába való illesztésének dilemmája, a megfelelő influenszerek kiválasztásával kapcsolatos nehézség, valamint a tartalom feletti ellenőrzés és az influenszer kreativitásának optimális kihasználása közötti egyensúly megtalálása, amely a márka számára nagy kockázattal járhat (Childers et al., 2019).

Campbell és Grimm (2019) szerint az influenszermarketing sikere részben annak rejtett jellegével magyarázható. A közösségimédia-felületek a hirdetések, termékelhelyezések és a fogyasztói értékelések platformjaivá váltak. Azok a fogyasztók, akik a közösségi médiát egyszerűen az egymás közötti információcserét szolgáló közegként használják és értékelik (különösen a kiszolgáltatott fogyasztói csoportok mint a gyerekek), nincsenek feltétlenül tisztában azzal, hogy a vállalatok a közösségi médiát marketingcélokra is használják. A marketingkommunikáció ezen új irányai, a közösségimédia-influenszerek natív reklám használata ezért esetenként megtévesztő lehet, alkalmat adhat a fogyasztói döntés (tisztességtelen) befolyásolására, ezáltal vizsgálata fogyasztóvédelmi szempontból is releváns.

A hazai kutatásokban ezidáig elsősorban az influenszerjelenség fogyasztói döntést befolyásoló hatásának mibenlétét vizsgálták, különös tekintettel a hitelesség (Marchis & Markos-Kujbus, 2018; Markos-Kujbus & Buzás, 2018), az influenszer és a hirdetett márka illeszkedésének (Hódi, Barkász & Buvár, 2022), vagy valamilyen speciális terület, mint a turizmusmarketing (Guld, 2021; Szakály, 2023) kérdéseire. Tanulmányunkban a célunk a további érintettek, a hirdető vállalatok, közvetítők és az influenszerek oldaláról feltárni e marketingeszköz természetét, használatának jogi szempontból aggályos kérdéseit. Kutatási kérdésünk, hogy fogyasztóvédelmi aspektusból milyen tényezők járulhatnak hozzá az influenszermarketing sikeres és etikus megvalósításához, illetve hogyan lehet az ezek mentén támasztott követelményeknek megfelelni. A Gazdasági Versenyhivatal (GVH) 2016 óta foglalkozik az influenszerek fogyasztókat megtévesztő tevékenységével, ajánlásokat fogalmazva meg a piaci szereplők számára. Ugyanakkor az akadémiai kutatások terén csak korlátozott számú cikk vizsgálta részletesen az influenszermarketing fogyasztóvédelmi vonatkozásait (Tzoulia, 2019; Karagür et al., 2022), – legjobb tudomásunk szerint – tanulmányunk az első olyan akadémiai kutatás, amely marketingszempontból hazai vonatkozásban vizsgálja a kérdéskört.

Elméleti keret

Az influenszer fogalma és kategóriái

Az áttekintést a közösségimédia-influenszerek megfelelő fogalomalkotásával és meghatározásával érdemes kezdeni, megjegyezve, hogy a kommunikációs és marketingszakmán belül sincs egységes álláspont ezzel kapcsolatban (1. táblázat). A közösségimédia-influenszereket Gaenssle és Budzinski (2020) mikrohírességnek nevezik, amely fogalom úgy definiálható, mint „az emberek egy szűk csoportja körében elért hírnévvel bíró személy” (Raun, 2018, p. 104). Olyan hírességeknek tekintik őket, akik hírnevüket a közösségi médián keresztül érték el, ezért akár közösségimédia-sztároknak is nevezhetjük őket. A mikrohírességeket a hagyományos A-listás hírességektől leginkább a közönségükkel való szoros kapcsolat különbözteti meg, e szoros kapcsolat eléréséhez azonban a mikrohírességnek meg kell osztania életének személyes részleteit is követőivel (Raun, 2018), melynek egyik fő attribútuma a hétköznapi élet (Guld, 2019, 2021). Az influenszereket véleményvezérként is definiálják, akik érdekes vagy értékes információkat osztanak meg közönségükkel (Casaló, Flavián & Inábez-Sánchez, 2020; Farivar, Wang & Yuan, 2020). Míg más szerzőknél elkülönül ez a két fogalom a kommunikációs csatorna (Kovács, Lőrincz, Papp & Veres, 2019), vagy a befolyásoló szerepük mögött álló teljesítmény és szakmai tudásuk (Guld, 2019) alapján. Freberg, Graham, McGaughey és Freberg (2011, p. 90) az influenszert mint „egy új típusú, ajánló harmadik felet határozzák meg, aki blogokon, tweeteken és más közösségi médiumok használatán keresztül alakítja a közönség attitűdjét”. Carter (2016)

úgy határozza meg az influenszereket, mint szakértő vagy befolyással bíró, nagyszámú közösségimédia-követővel rendelkező, megbízható személyeket, ezáltal az elérés és a hatás jellemzőire összpontosítva. Agostino, Arnaboldi és Calissano (2019, p. 3) a bizalom elemével egészíti ki a definíciót, amikor az influenszert „aktív és felhatalmazott közösségimédia-felhasználóknak írja le, akikre más közösségi médiafelhasználók hallgatnak, és akiket megbízható forrásnak tekintenek”. Campbell és Farrell (2020), valamint Borchers (2019) kifejezetten a stratégiai kommunikáció szempontjából definiálják az influenszereket. Campbell és Farrell (2020, p. 2) tranzakcionális megközelítésében úgy definiálja az influenszereket, mint „akik kompenzációért cserébe posztolnak a közösségi médiában”, Borchers (2019, p. 255) pedig úgy utal az influenszerekre, mint „olyan harmadik fél szereplőkre, akik jelentős számú, releváns és minőségi kapcsolatot alakítottak ki a vállalati ügyfelekkel, akiket képesek befolyásolni a social médiában való tartalomgyártás, -terjesztés, interakció és személyes megjelenés révén”. Egy, a fentieket átfogó definíciót használ az Interactive Advertising Bureau (IAB) (2018, p. 5) szakmai szervezet, amely meghatározása szerint a közösségimédia-influenszerek (social media influencer – SMI) azok, akik „képesek elkötelezettséget teremteni, beszélgetést kezdeményezni és/vagy termékeket/szolgáltatásokat értékesíteni a célcsoportnak. Ezek a személyek a hírességektől kezdve a mikro, célzottabb szakmai vagy nem szakmai „kortársakig” terjedhetnek”. A definíciók kapcsán Szakály (2023) kiemeli, hogy az influenszer egy gyűjtőfogalom, amely tovább specifikálható a gyakorlati alkalmazás szerint. Tanulmányunkban a GVH (2022) által használt definíciót (1. táblázat) tekintjük irányadónak, mivel ez jelenti a vizsgált döntések alapját.

Az influenszerekre adott definíciók elemzése alapján Hudders, De Jans & De Veirman (2020) két központi jellemzőt tárt fel ahhoz, hogy valaki influenszernek minősüljön: az elérést és a hatást. Mint láttuk a definíciók egyik központi eleme a befolyásolás. A hatás pedig arra a befolyásra utal, amelyet valaki mások döntéshozatalára gyakorol. A hatás elérése érdekében a kutatások jelentős része három kulcsfontosságúnak tekintett jellemzővel foglalkozik; a hitelességgel, a szakértelemmel és az attraktivitással (Markos-Kujbus & Buzás, 2018; Marchis & Markos-Kujbus, 2019; Lou & Yuan, 2019; Hassan, Teo, Ramayah & Al-Kumaim, 2021).

Az elérés szűkebb értelemben arra utal, hogy mekkora követői bázissal rendelkezik az influenszer, ez a mutatószám alkalmas lehet az influenszer népszerűségének megítélésére, az osztályozás és végső soron a kiválasztás egyik szempontja is lehet. Campbell és Farrell (2020) az influenszerek öt kategóriáját különbözteti meg e jellemző alapján: celeb influenszerek, megainfluenszerek, makro-influenszerek, mikroinfluenszerek és nanoinfluenszerek. Míg a celeb influenszerek hírnevének eredete a közösségi médián kívülre esik (Guld, 2021), a fenti definíciókban nem jelennek meg, addig a többi influenszertípus a közösségi médiában találta meg a hírnevét. E kategóriák közötti különbségtétel tehát elsősorban az elérés, a követők számában rejlik: a megainfluenszerek egymillió vagy annál több követőt értek el, a makroinfluenszerek 100000 és egymillió követő között, a mikroinfluenszerek 10000 és 100000 között, a nanoinfluenszerek pedig 10000-nél kevesebb követővel rendelkeznek¹. A makrobefolyásolók saját területükön a legjobbaknak tűnnek, és a megabefolyásolókhöz képest erősebb lehet a követőkkel való elköteleződésük. A mikroinfluenszerek földrajzilag korlátozottabb eléréssel rendelkeznek, és kevesebb márkával állnak kapcsolatban,

1. táblázat

Az influenszer fogalom feldolgozott szakirodalmak alapján feltárt főbb jellegzetességei

Elnevezés	Jellemző
Mikrohíresség vagy közösségimédia-sztár (Gaenssle & Budzinski, 2020)	egy szűk csoport körében elért hírnévvel bíró személy (Raun, 2018) szoros kapcsolat a közönséggel (Raun, 2018) hétköznapiság (Guld, 2019, 2021)
Véleményvezér	érdekes vagy értékes információkat osztanak meg a követőikkel (Casaló, Flavián & Inábez-Sánchez, 2020, Farivar, Wang & Yuan, 2020)
Ajánló harmadik fél	blogokon, tweeteken és más közösségi média használatán keresztül alakítja a közönség attitűdjét (Freberg, Graham, McGaughey & Freberg, 2011)
Szakértők és más befolyással bíró személyek	nagyszámú közösségimédia-követővel rendelkező, megbízható személyek (Carter, 2016)
Közösségimédia-felhasználó	aktív és felhatalmazott , akikre más közösségi médiafelhasználók hallgatnak , és akiket megbízható forrásnak tekintenek (Agostino, Arnaboldi & Calissano, 2019) akik kompenzációért cserébe posztolnak a közösségi médiában (Campbell & Farrell, 2020)
Harmadik fél (Borchers, 2019)	jelentős számú, releváns és minőségi kapcsolatot alakítottak ki a vállalati ügyfelekkel, akiket képesek befolyásolni a social médiában való tartalomgyártás, -terjesztés, interakció és személyes megjelenés révén
Hírességek vagy mikro, célzottabb szakmai vagy nem szakmai „kortársak” (IAB, 2018)	képesek elkötelezettséget teremteni, beszélgetést kezdeményezni, termékeket/szolgáltatásokat értékesíteni a célcsoportnak.
Eseti vagy állandó partner, dedikált márkanagykövet (GVH, 2022)	a digitális környezetben befolyás gyakorlására , fogyasztói vélemény formálására képes , online tartalmat készít és tesz közzé saját weboldalán, közösségi média oldalán, videómegosztó- vagy más egyéb online platformon, elkötelezett követőbázissal rendelkezik

Forrás: szakirodalmi források alapján saját szerkesztés

ugyanakkor a makroinfluenszerekhez képest sokszor jobban teljesítenek a hitelesség terén, ami növeli meggyőző hatásukat (Campbell & Farrell, 2020). Az elérés, a követők száma mellett tehát a hitelesség és a követők elkötelezettsége is fontos szerepet játszik a meggyőző hatás terén. A kevesebb követővel rendelkező, de a vállalat számára fontos közösségek között hídszerpet betöltő influenszer is nagy befolyással bírhat (Carter, 2016). Emellett egy influenszer gyakran olyan érdekeltekhez is hozzáférhet, akiket nehezebb elérni más eszközökkel, vagy hozzáférhet a niche-közönséghez, mivel olyan követőket gyűjt, akiknek közös az érdeklődési köre (Borchers, 2019).

Az influenszermarketing mint marketingkommunikációs eszköz

A marketingszakemberek korábban is alkalmaztak ismert és befolyásos márkanyaköveteket, hogy meghatározott célcsoportokat érjenek el. A múltban ezeknek a nagyköveteknek a fogyasztókkal való interakciója jellemzően szemtől-szembe zajlott egy speciális eseményen keresztül, amelyet egy adott reklámcélra hoztak létre, például egy termék, szolgáltatás vagy vállalkozás ismertségének megteremtésére (Childers et al., 2019). A digitális és közösségi média azonban átalakította a fogyasztók elérésének módját. Az influenszermarketing a meggyőző kommunikáció hagyományos formáinak csökkenő hatékonysága és annak felismerése nyomán alakult ki, hogy a felhasználók által generált online tartalom sok esetben hatékonyabb a márkapreferenciák kialakításában és a viselkedésváltozás ösztönzésében. A fogyasztók általában célorientáltabbak az interneten, és ezért nagyobb valószínűséggel irritálják őket a nyílt reklámok (Campbell & Farrell, 2020). A hirdetők és reklámügynökségek számára kihívást jelent a márkák képviselete ebben az új környezetben, ahol a szájraklám és az online vélemények fontosabbak, mint valaha. Számos szerző kiemeli, hogy az influenszerek megnyilvánulásai az online szájraklám sajátos megjelenésének is tekinthetők (Markos-Kujbus & Buzás, 2018; Varga & Panyi, 2018). A szájraklám (WOM, vagyis a fogyasztók közötti beszélgetések egy termékről, szolgáltatásról vagy márkáról) jelentősége a digitális médiacsatornákon eltöltött idő és interakciók növekedésével csak tovább nőtt online szájraklám (e-WOM) formájában. Miközben az influenszermarketing népszerűsége részben ennek az online szájraklám jellegnek is köszönhető, a két tartalom (fizetett és nem fizetett) összemosódása számos problémát vet fel. A hírességek, akiknek jelenléte történelmileg reklámot jelzett (Cain, 2011), ma már könnyen barátoknak és követhetők a közösségi médiában. Ez a közvetlenség számos esetben mélyebb személyes kapcsolatot teremthet a hírességek és a fogyasztók között, és csökkenti a hírességek „képességét” arra, hogy jelenlétük reklámot jelezen. Mivel a barátok a szájraklám útján ajánlóként, a szponzorált ajánlók és hírességek pedig „barátokként” viselkednek, a fogyasztók számára kihívást jelenthet az autentikus és manipulált vélemények közötti különbségtétel és kérdéseket vet fel a hírességek természetével, valamint a reklám és a szájraklám vagy a szabad véleménynyilvánítás közötti határvonallal kapcsolatban.

A digitalizáció hatására a médiatér is sokkal összetettebbé vált, mint ahogy az a fizetett-saját-szerzett (POE – Paid, Owned, Earned) médiamodell alapján leírható. A közösségi médiában, az e-mail-marketingben és más digitális csatornákon zajló számos marketingtevékenység nem sorolható be tisztán ezekbe a médiakategóriákba, főként mivel a vállalat ellenőrzési jogköre messze nem abszolút ezek felett, ezért White (2017) a POE-modell kiegészítését javasolta a nyílt/adatott (Gained) és kölcsönvett/bérelt (Leased) médiával (POGLE). Ez utóbbi médiatípusba tartoznak azok a mások által létrehozott tartalmak, amelyet valaki által kiépített közönségnek, valamilyen platformon keresztül terjesztenek, így a szájraklám, a vélemények, valamint a közösségi médiában történő megosztás és beszélgetések is (White, 2017). Az influenszermarketinget, bár ez utóbbi kategóriához is közel áll, mégis a fizetett médiatevékenységek közé sorolhatjuk, mivel a márka által létrehozott tartalmat, egy harmadik fél (a véleményvezér) által kiépített közönséghez juttatnak el, egy harmadik fél által ellenőrzött zárt platformon keresztül.

Az influenszermarketing – a fenti influenszerdefiníciók tükrében – mint marketingkommunikációs eszköz a célját tekintve tehát mind a jogszabályi definíció², mind pedig a szakmailag elfogadott fogalom³ alapján reklámként értelmezhető, ahol a megbízó vagy reklámozó azonosíthatósága kulcselem. Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy az interaktivitásra lehetőséget adó közösségi médiában való megjelenéssel, a személyes jellege miatt a reklám egy speciális formájának tekinthetjük. További – a későbbiekben vizsgált – kérdést vehet fel a reklám és szponzoráció közötti különbségtétel is az influenszermarketing esetében. Hackley (2005) által idézett definíció szerint a szponzorálás alapvetően egy kölcsönösen előnyös üzleti megállapodás két vagy több fél között, meghatározott eredményekkel (Fill, 2002; Head, 1981). A szponzorálást eredetileg a public relations (PR) részének tekintették, mivel – az integrált marketingkommunikáció részeként – kiegészítő megjelenésként szolgál a mainstream reklám mellett, és nem feltétlenül olyan explicit, mint a reklám (Hackley, 2005). Tehát míg a „reklám” kifejezés a fentiek alapján fizetett, meggyőző, addig a „szponzoráció” kifejezés jellemzően – hagyományosan PR-eszköz lévén – a nem értékesítési célú kommunikációra utal. A központi kérdés azonban az, hogy a fogyasztók milyen jelentést tulajdonítanak ezeknek a fogalmaknak, milyen mértékben érzékelik a különbséget, és van-e ennek bármilyen hatása a fogyasztói reakcióra. Mivel a reklámjellegre utaló megjelölésnek jelentős szerepe van az influenszerek által megosztott tartalmak fogyasztói értékelésében, ezért a hatóságok részletesebben is foglalkoztak ezzel a kérdéssel.

Mint látható, szakmai szempontból is nehézséget jelent az influenszermarketing konceptualizálása mint marketingkommunikációs eszköz, egyedi jellegzetességei miatt a reklám, a szponzoráció és az online szájraklám (Markos-Kujbus & Buzás, 2018; Varga & Panyi, 2018) jegyeit is hordozza, miközben gyakran keveredik azzal a független médiatartalommal, ahol megjelenik. Ezért a natív reklám egy sajátos formájaként is felfogható, amely felveszi annak a platformnak a megjelenési formáját,

amelyen megjelenik (Campbell & Grimm, 2019). A natív reklámok olyan hirdetéstípusok, amelyek mind formailag, mind tartalmilag beépülnek a szerkesztőségi tartalomba azáltal, hogy illeszkednek az adott médium stílusához, tematikájához és így könnyen feldolgozhatók a fogyasztók számára (Bak, 2018). Natív reklámoknak tekinthetők ezek alapján tehát az influenszerek által közzétett termékeket és szolgáltatásokat bemutató tartalmak is, akik ezért jutást vagy egyéb ellenszolgáltatást kapnak a vállalatoktól. Az influenszermarketing igénybevételének a népszerűségét éppen az adja, hogy a reklámok, fizetett tartalmak is szervesen beépülnek a posztok sorozatába, a fogyasztók azokat is a független (nem fizetett) tartalmak között szemléljük, észlelik és fogadják be. Ráadásul az interneten a fogyasztói és reklámtartalmak sokkal nagyobb mértékben keveredhetnek egymással, mint ahogy az korábban lehetséges volt a hagyományos médiaplatformok esetében.

2017-ben a GVH kiadott egy tájékoztató anyagot (#GVH #Megfeleles #Velemenyvezer címmel) a jövőbeli piaci gyakorlat alakításának minél hatékonyabb támogatása érdekében, amit 2022 novemberében frissített, tájékoztató példákkal és ajánlásokkal egészített ki. A tagállami hatóságokhoz hasonlóan a GVH is kiemeli, hogy a natív reklámok esetében fogyasztóvédelmi szempontból annak van relevanciája, hogy a különböző célú, azaz a független és fizetett tartalmak az adott területen elhatárolhatók legyenek a fogyasztók számára. „A fogyasztókat ennek érdekében megfelelően tájékoztatni kell arról, hogy a népszerűsített termék, szolgáltatás gyártója, forgalmazója a megjelenített tartalomért ellenszolgáltatást nyújtott; azok nem elsősorban az írójuk, közzétévőjük saját független és semleges véleményét, stílusát, spontán reakcióját tükrözik, hanem a megjelenésük mögött gazdasági motiváció áll” (GVH, 2017, p. 1). Hiszen ez a fajta megjelenés a korábban hivatkozott reklámtörvény szerinti reklámnak minősül, amely tényét egyértelműen fel kell tüntetni. Amennyiben ez elmarad a megjelenő tartalom megtévesztő lehet, hiszen a fenti körülmények ismerete szükséges a fogyasztók valós tényeken alapuló, tájékozott vásárlási döntésének meghozatalához.

A reklámfelismerés problematikája

A szponzorált tartalommal kapcsolatosan felmerülő legfontosabb aggály az, hogy a kereskedelmi üzenetet és környezetét elválasztó határvonalak egyre inkább elmosódnak, így elképzelhető, hogy a fogyasztók nem ismerik fel azt, hogy fizetett hirdetést, reklámot látnak (Boerman, van Reijmersdal & Neijens, 2012). A közösségi médiában ugyanis nem szokatlan vagy nem elképzelhetetlen az egyes termékek, márkák, vállalkozások említése gazdasági érdektől, vonatkozó megbízástól függetlenül (e-WOM) – azaz a fogyasztók előtt nem kell, hogy ismert vagy egyértelműen tudható legyen, hogy egy megjelölés mögött független vélemény vagy ellenszolgáltatás (is) van. Abban az esetben, ha nem derül ki egyértelműen a fogyasztó számára a natív tartalom reklámjellege, fogyasztóvédelmi kérdéseket is felvet ezek alkalmazása, tekintettel arra, hogy a reklám azonosíthatósága és igazságtartalma a fogyasztói jogok egyik kulcsfontosságú eleme (Bak, 2018).

A reklámfelismerés – akár spontán, akár figyelmeztetés hatására történik – hatással van az üzenet értékelésére, bár – ahogy Buvár (2018) felhívja rá a figyelmet – az eddigi kutatási eredmények ellentmondónak bizonyultak. Friestad és Wright (1994) kutatásai szerint amennyiben a reklámfelismerés aktiválja a meggyőzési tudatosságot és a fogyasztó felismeri a meggyőzési szándékot, az üzenet jelentése is megváltozik számára, mert most már aszerint fogja értékelni, hogy az egy meggyőzési kísérletnek a része, amely kétségkívül rontja az influenszermarketing hatékonyságát. A fogyasztók számára felismerhetően reklámnak minősülő tartalom esetében a fogyasztók számára ismert, hogy annak célja valamely vállalkozás vagy termék ismertségének megteremtése vagy növelése, a kereslet felkeltése, értékesítésének támogatása. Ezzel szemben az ún. szerkesztői tartalom a fogyasztói ismeretek, tapasztalatok szerint semleges információközlést tartalmaz, amelynek elsődleges célja a tájékoztatás, a szórakoztatás, a véleménykifejezés, azaz célját tekintve világosan elkülönül egy vállalkozás érdekét szolgáló reklámtól (GVH, 2019). E megfontolások miatt a 2008. évi XLVII., a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról szóló törvény (továbbiakban Fttv.) is a minden körülmények között tilalmazott tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok között sorolja fel és tilalmazza az ún. szerkesztői reklámokat (Fttv. Melléklet 11.). A feketelista ezen pontja értelmében az ilyen reklámok „a média szerkesztői tartalmában” vannak elrejtve, azaz olyan sajtóanyagban vagy audiovizuális műsorban, amely valójában híreket kíván kommentálni, tájékoztatni vagy szórakoztatni a közönséget (natív reklám jelleg).

Karagür et al. (2022) a reklámjelölések különböző típusainak hatását empirikusan vizsgáló tanulmányában összehasonlította az Egyesült Államok (FTC), az EU és az Egyesült Királyság (ASA) influenszermarketingre vonatkozó szabályozását és ajánlásait. Mivel az EU-ban bizonyos szabályozások nemzeti hatáskörbe kerültek, így az ajánlásokat kiegészítették Németország nemzeti szintű szabályozásaival (Medienanstalten). Az általános szabályok hasonlóak, a világos és egyértelmű megfogalmazásra és a jelölés könnyű felismerhetőségére vonatkoznak. E követelményeknek való megfelelés kapcsán a reklámjellegre utaló figyelmeztetések nyelvezetét több empirikus kutatás (Wojdyski & Evans, 2016; Amazeen & Wojdyski, 2020) is vizsgálta. Wojdyski és Evans (2016) arra a következtetésre jutottak, hogy a gyakrabban használt terminológiák, mint az explicit („reklám”) és a kevésbé explicit („szponzorált tartalom”) hatékonyabban szolgálták a reklámfelismerést, mint a neologizmusok, vagyis jövevényszavak és a nem egyértelmű megfogalmazások („partneri tartalom”, „presented by”) használata.

A reklámtartalomra vonatkozó figyelmeztetések jelenléte azonban nem mindig jelent egyet a reklámfelismeréssel és a meggyőzési tudatosság aktiválásával. Tessitore & Geuens (2013) kutatása azt mutatta, hogy a reklámfelismeréshez a fogyasztónak először észre kell vennie és értelmeznie kell az erre vonatkozó figyelmeztetést. A felületek

és a megjelenítésre szolgáló eszközök függvényében a tartalmak és címkézés elhelyezésének, a formai jegyeknek is van tehát szerepük a reklám jelleg felismerhetőségében. A felismerhetőség kritériuma továbbá azt is jelenti (USA, Németország, Egyesült Királyság joggyakorlata szerint), hogy a reklámjelölés nem tűnhet el a további hashtagek és információk között (Karagür et al., 2022). Faraday (2000) vizuális hierarchiamodellje alapján ugyanakkor az is feltételezhető, hogy a natív hirdetések „fogyasztói” nem feltétlenül foglalkoznak a bejegyzés tartalmi része fölött elhelyezett információkkal (mint például a gyakori „Fizetett együttműködés a partnerrel: xy vállalat”). Ugyancsak ezt támasztják alá azok a kutatások, amelyek szerint a natív reklámok során a felül elhelyezett közzététel észlelése nem feltétlenül felel meg a „hagyományos” F-alakú olvasási mintázatnak, mivel a felhasználók gyakran az oldal alján lévő információkra figyelnek (Bucher & Schumacher, 2006). Wojdyski és Evans (2016) kutatásai azt is kimutatták, hogy ez a felső közzétételi pozíció kevésbé hatékony a reklám felismerésében, szemben a közép-re pozicionált közzétételekkel, amelyek több vizuális figyelmet vonzottak.

Nem egységesek a kutatási eredmények abban a tekintetben sem, hogy a reklámmegjelölés hogyan befolyásolja a termék és a márka értékelését (azaz a márka-attitűdöt) és a viselkedést (például a vásárlási vagy az eWOM-szándékot). Kay, Mulcahy & Parkinson (2020) például azt találta, hogy a megjelölés (pl. #sponsored) növelte a termék vonzerejét, és használata hatékonyabb volt a vásárlási szándék tekintetében, mint a megjelölés hiánya. Hasonlóképpen Giuffredi-Kähr, Petrova & Malär (2022) kutatásai szerint a szponzoráció nyilvánosságra hozatalával a követők pozitívan értékelhetik az átláthatóságot, amely kiküszöbölheti a meggyőzési tudatosság negatív hatásait a posztok megbízhatóságára és a márka és az influenszer későbbi értékelésére vonatkozóan. Ezzel ellentétben más kutatások eredményei szerint a reklámok felismerése negatív kapcsolatban áll a márkával kapcsolatos attitűdökkel és a vásárlási szándékkal. Van Reijmersdal & van Dam (2020) kutatásaiban a reklámfelismerés negatívan befolyásolta a márkaattitűdöket és a véleményvezérrel szembeni attitűdöket is. Grigsby (2020) továbbá azt találta, hogy a reklámfelismerés azt a percepciót eredményezte, hogy a reklám tola-kodó volt, ami ennek nyomán negatívan befolyásolta a reklámmal és a márkával kapcsolatos attitűdöket. A márkaértékelésekre gyakorolt negatív hatásokat bemutató tanulmányok közül több is fontos közvetítő hatását mutatta ki a részt vevők influenszerről alkotott értékelésének (pl. a hitelesség szempontjából). De Veirman & Hudders (2020) a reklámjelleg nyilvánosságra hozatalának negatív hatásait találták az influenszer értékelésére, főként a fokozott szkepticizmus miatt, ezek a negatív értékelések pedig a márkaattitűd és a vásárlási szándék csökkenését mutatták.

Tehát nem csupán fogyasztóvédelmi szempontból lehet kiemelt jelentősége a fogyasztó tájékoztatásának, a figyelmeztető jelölések elhelyezésének, amely egy sarkalatos pontja a vizsgált eseteknek.

Módszertan és eredmények

Kutatásunkban az esettanulmány-módszert alkalmaztuk a GVH fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tárgyában influenszerek ellen indított eljárásai és döntései alapján. Az esettanulmány-módszer olyan korlátozott számú esemény feldolgozásán és interpretálásán alapuló kvalitatív (esetenként kvantitatív) módszer (Horváth & Mitev, 2015), melynek egyik előnye, hogy több adatforrásból származó információkon alapulhat, és olyan esetek, események mélyrehatóbb tanulmányozása a célja (Szokolszky, 2004), amely más kutatási módszerekkel nehezen megragadhatók lehetnek. Az esettanulmány módszer a gazdaságtudományokban leginkább az üzleti, szervezeti kutatásokban terjedt el, de alkalmazták ügyfél-elégedettség, ügyfélkapcsolatok területeken is (Riege, 2003). A módszer hátránya, hogy az eredményei nem általánosíthatók, de a vizsgált esetek lehetőséget adnak mélyebb összefüggések feltárására. Kutatásunkban több esetre épülő esettanulmány-módszer alkalmazásával az adatgyűjtésünk fő forrásaként öt esetet és az ezekhez kapcsolódó 2016 és 2020 között hozott versenytanácsi határozatokat tekintettünk át (2. táblázat), amelyekben a véleményvezérek valamilyen vállalat termékeit vagy szolgáltatásait népszerűsítették úgy, hogy nem utaltak azok reklámjellegére, azaz, hogy ellenszolgáltatást kaptak a népszerűsítésért cserébe a vállalatától. További forrásként a GVH 2017 és 2022 években megjelent tájékoztató anyagait használtuk fel (GVH, 2017, 2022). Az elemzés során esetek közötti elemzés (between case analysis) módszerét követtük az egyes esetek közötti hasonlóságok és eltérések feltárására (Horváth & Mitev, 2015).

A versenyfelügyeleti eljárásokban a vizsgálat számos szempontot vizsgált, mi ezek közül két meghatározó tényezőt azonosítottunk, amelyek arra irányulnak, hogy az eljárás alá vont vállalkozások/véleményvezérek által közzétett tartalmak (közösségimédia-posztok) esetében hogyan érvényesül

- a felismerhetőség elve – azaz a tartalmakból, bejegyzésekből (ide értve azok képi vagy akusztikus elemeit is) egyértelműen kitűnik-e a fogyasztók számára, hogy azért harmadik személyek (hirdető vállalkozások) – amelyek áruját, szolgáltatását, imázsát az érintett posztok népszerűsítették – ellenszolgáltatást nyújtottak,
- a szakmai gondosság⁴ követelménye és az érintettek felelőssége – azaz, hogy a hirdető vállalkozás ezen népszerűsítő gyakorlat megvalósítása, valamint a megvalósításához kapcsolódó együttműködése során tanúsított tevékenysége megfelelt-e a szakmai gondosság követelményének (Vj/110/2016), amely az egyes szereplők felelősségének kérdését veti fel a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat megvalósítása során.

A hatóság a vizsgálatok során kitért továbbá

- az eljárás alá vont vállalkozások gazdasági tevékenységére és a közöttük lévő kapcsolatra,

- az érintett kommunikációs csatorna jellemzői kapcsán a piac szereplőire, a véleményvezérek által közzétett tartalmakkal mint kereskedelmi gyakorlattal vagy reklámcsatornával kapcsolatos nemzetközi ajánlásokra, valamint a hazai közösségimédia-használati szokásokra,
- a konkrét kereskedelmi gyakorlat kapcsán a vizsgált közösségimédia-posztok megjelenésének jellemzőire (alkalmazott platform, megjelenési időszak, posztok szövegezése, képi megjelenése), azok eredményességére, valamint a kapcsolódó fogyasztói aktivitásra (elért fogyasztók, oldalmegtekintések, oldalkedvelések, bejegyzések száma), valamint
- az alkalmazott kommunikációs eszközök tartalmának kialakítása kapcsán az influenszer megválasztásának szempontjaira, a tartalmakkal kapcsolatos megállapodásokra (egyeztetések, elvárások, iránymutatások a konkrét tartalmakra és azok közzétételi módjára vonatkozóan).

Míg a vizsgált magatartások értékelése során

- az eljárás alá vontak lehetséges felelősségének,
- a kereskedelmi gyakorlattal megcélzott, illetve elért fogyasztók,
- a szerkesztői tartalom,
- az értékesítés előmozdításáért kapott ellenszolgáltatás, valamint
- a felismerhetőség

kérdéseivel foglalkozott az eljáró versenytanács.

Az esetek rövid bemutatása után összegezzük azokat az általános érvényű megállapításokat, amelyeket a hatóság fogalmazott meg a fenti kérdésekben a közösségi médiában véleményvezéren keresztül történő reklámozással összefüggésben. A bemutatott öt eset közül háromról 2016-ban, míg egy-egyről 2019-ben, majd 2020-ban hozott döntést a GVH eljáró versenytanácsa:

1. eset Vj/110/2016.

Az első esetben egy előadóművész hivatalos Facebook-oldalán egy vezetékes és mobil távközlési szolgáltatásokat nyújtó vállalat termékeit és szolgáltatásait népszerűsítő tartalmakat tett közzé. A tartalmak célja a vállalat termékeinek népszerűsítése volt és eladásösztönző szerepet tölthettek be, amelyeken nem szerepelt annak jelzése, hogy a tartalmakért cserébe az influenszer ellenszolgáltatást kapott. Az előadóművész a Facebook-oldalán a vizsgált időszakban több mint 800 ezer kedvelővel rendelkezett.

2. eset Vj/111/2016.

A második esetben egy hazai modell hivatalos Facebook- és Instagram-oldalán megjelent termékek vagy szolgáltatások népszerűsítésére posztolt tartalmakat ítélte a GVH fogyasztókkal szembeni tisztességtelen gyakorlatnak, mivel a fizetett posztok nem tartalmaztak utalást arra vonatkozólag, hogy az előadóművész ellenszolgáltatást kap a posztok megjelentetéseért. Az előadóművész a Facebook-oldalán a vizsgált időszakban több mint 191 ezer kedvelővel, Instagram-oldala 266 ezer követővel rendelkezett. A megbízó egy bulvárkommunikációval foglalkozó cég volt.

3. eset Vj/112/2016.

A harmadik esetben egy ismert személyi edzőnő hivatalos Facebook- és Instagram-oldalán 2014 januárjától közzétett tartalmakra terjedt ki a GVH vizsgálata, az előző esetekhez hasonló okokból: a szépségápolási termékek, szolgáltatások és a termék márkanevének népszerűsítésére, eladásának ösztönzésére közzétett tartalmak nem tartalmaztak jelzést arról, hogy az influenszer ellenszolgáltatást kap a posztok megjelentetéseért. Az érintett véleményvezér a Facebook-oldalán a vizsgált időszakban több mint 800 ezer kedvelővel, Instagram-oldala több mint 100 ezer követővel rendelkezett. A megbízó egy kozmetikumok forgalmazásával foglalkozó cég volt.

2. táblázat

A GVH által 2016-2021 között vizsgált véleményvezérekre vonatkozó esetek jellemzői

Ügyszám	Véleményvezér	Hirdető vállalat	Közvetítő	Csatorna (követő, kedvelő a vizsgált időszakban)	Döntés
Vj/110/2016	előadó-művész	vezetékes és mobil távközlési szolgáltatásokat nyújtó vállalat	–	Facebook (800 ezer kedvelő)	kötelezettségvállalás
Vj/111/2016	modell	n.a.	PR, social media és menedzsment ügynökség	Facebook (191 ezer kedvelő), Instagram (266 ezer követő)	kötelezettségvállalás
Vj/112/2016	személyi edzőnő	kozmetikumok forgalmazásával foglalkozó cég	–	Facebook (800 ezer kedvelő), Instagram (100 ezer követő)	kötelezettségvállalás
Vj/44/2019	médiaszemély	óra- és ékszer-nagykereskedő	–	Instagram (kb. 150 ezer követő)	bírság
Vj/3/2020, Vj/40/2021	több tucat, nagyrészt kiskorú vagy fiatal közösségi média szereplő	emelt díjas kérdés-válasz SMS-szolgáltatás üzemeltetője	reklámügynökség, közösségimarketing-megoldásokat biztosító szakértői csoport, sales house	YouTube Instagram Facebook TikTok	hirdető: bírság, közvetítők: kötelezettségvállalás influenszerek: nem kerültek bevonásra / közvetítők: bírság

Forrás: GVH (2016, 2019, 2020, 2021) alapján saját szerkesztés

4. eset Vj/44/2019.

A negyedik esetben egy médiaszemély hivatalos Instagram-oldalán 2019 áprilisától közzétett tartalmakra terjedt ki a GVH vizsgálata: óra- és ékszertermékek népszerűsítésére, eladásának ösztönzésére közzétett bejegyzésekből nem derül ki egyértelműen, hogy reklámok. Az érintett véleményvezér Instagram-oldalán a vizsgált időszakban több mint 150 ezer követővel rendelkezett. A megbízó egy óra- és ékszer-nagykereskedelemmel foglalkozó cég volt.

5. eset Vj/3/2020 / Vj/40/2021.

Az ötödik esetben emelt díjas SMS-szolgáltatás üzemeltetője influenszermarketing-ügynökségek (közvetítők) igénybevételével több tucat, nagyrészt kiskorú vagy fiatal közösségi média-szereplőt alkalmazott egy gyerekeket célzó szolgáltatása népszerűsítésére egy websorozatban. A fizetett tartalom megjelölés nem került egyértelműen bemutatásra, és a tartalom nem tért ki a szolgáltatás árára, az adatok kezelésének módjára.

A reklámfelismerhetőség követelménye

A GVH vizsgálata elsősorban a reklámfelismerés kérdésére terjedt ki, azaz, hogy egyértelműen kitűnik-e a bejegyzés reklámjellege a fogyasztók számára az influenszer által közzétett tartalmakból, azaz nem minősül-e az Fttv. Feketelistájának 11. pontja szerinti „szerkesztői tartalomnak álcázott reklámnak”. A reklámfelismerés tehát a fizetett tartalom nem fizetett, szerkesztői tartalomtól való elkülönülésének módjára utal. A reklámfelismerést két aspektusból vizsgáltuk: a reklám jelölése és a reklámjelölés észlelhetősége.

A mindennapi közösségi média-használat során a független és semleges tartalmak megjelölésének, címkézésének szokásos eszköze a # (hashtag) szimbólum használata (mintegy a címkézés előtagjaként). Az eljáró versenytanács szerint ezért a fogyasztói érzékelésen, észlelésen nem változtatott a vizsgált esetekben alkalmazott címkézési gyakorlat, azaz a # jel használata a cégnév, a márkanév előtt. Az eljáró versenytanács álláspontja szerint a #-es jelölés pusztán a témák rendezését, meghatározását szolgálja, de nem utal arra (hiszen a mögöttes gyakorlat sem az), hogy fizetett tartalomról lenne vagy lehet szó, hiszen például a felhasználó magánszemélyek is bármikor használhatják egy vállalkozás nevét hashtag-es formában (Vj/110/2016). A megjelenített „tartalommal” kapcsolatos tartalmi elvárás, hogy a fennálló üzleti kapcsolattal összefüggésben *jól észlelhetően és hangsúlyosan, szembe tűnően és egyszerűen, egyértelműen és közérthetően* kerüljön feltüntetésre, hogy a közzétett tartalom fizetett, támogatott tartalom és/vagy annak közzétételéért a véleményvezér ellenszolgáltatásban részesült, a hirdetővel szemben fennálló bármilyen jellegű üzleti kapcsolata, együttműködési formája *egyértelműen, átláthatóan és pontosan* azonosítható legyen, valamint *valós, tisztességes, hiteles* képet közvetítsen a termékről vagy szolgáltatásról (GVH, 2017, 2022). Ezeknek az elvárásoknak való megfelelést szolgálhatják a #Reklám”, „#Hirdetés”, valamint – ha az együttműködés jellegéből fakad – „... támogatatta”, „Sponzorált

tartalom” kifejezések (GVH, 2022). Az eljáró versenytanács álláspontja szerint azonban önmagában a szponzorációra való utalás (pl. „szponzorált tartalom”) vagy egyéb árnyékoltabb megfogalmazások nem feltétlenül hordoznak a fogyasztók számára egyértelmű jelzést. Az eljáró versenytanács álláspontja szerint ezzel szemben a szélesebb értelmű „reklám” kifejezés használata célszerű lehet minden olyan esetben, ahol a kommunikációs cél egy termék, márka vagy vállalkozás népszerűsítése. Erre való tekintettel a jogszerű kommunikációhoz szükséges az együttműködési formának megfelelő kifejezés használata, így pl. a „szponzorált tartalom” megjelölés használatának kizárólag arra az együttműködési formára való szorítása, ahol valóban (szűk, a vonatkozó ágazati szabályozás értelmében vett) szponzorációról és nem egyéb kereskedelmi gyakorlatról van szó (Vj/112/2016).

A versenytanács álláspontja szerint – a nemzetközi ajánlásokat is figyelembe véve – ugyanakkor nem felel meg a felismerhetőség követelményének az a címkézési gyakorlat, amely a „Sponsored by”, vagy „A posztot XY támogatta”, a „promocio” és olyan rövidítések, mint az „ad”, „pr” vagy „pp” (feltehetően a „paid promotion” vagy „paid partnership” kifejezés rövidítéseként) megjelölést tartalmazza (Vj/44/2019). Az eljáró versenytanács szerint ezek a kifejezések (azok széles, értékesítés ösztönzésre vonatkozó értelmük miatt) egyrészt nem utalnak egyértelműen az együttműködési formára, az ellenszolgáltatásra, másrészt olyan kifejezések, amelyek nem tekinthetők annyira közismertnek a fogyasztók körében, mint például a reklám szó (Vj/110/2016).

Az észlelhetőség, azaz a figyelmeztetés elhelyezésére vonatkozó elvárás az, hogy az üzleti kapcsolat megjelölése az érintett tartalomhoz közvetlenül kapcsolódóan legyen feltüntetve, például a bemutatkozó, névjegy, impresszum részekben, vagy annak figyelembevétele, hogy egyes felületek különböző technikai megoldásokat kínálnak a megjelölések közzétételére. A reklám jellegre utaló „#” jelölések elhelyezése során továbbá figyelemmel kell lenni a közösségi média-plattformmal kapcsolatos használati szokásokra, a közösségi média-felület sajátosságaira, az azokon megjelenő más tartalmakra és a platformok megjelenítésére szolgáló eszközökre (okostelefon, tablet, asztali számítógép), amelyek befolyásol(hat)ják a reklámjelleg észlelhetőségét. A GVH (2017, 2022) útmutatója szerint nem megfelelő és elegendő, ha az üzleti kapcsolat nyilvánosságra hozatala rejtett, burkolt formában valósul meg, például lábjegyzetekben, hiperhivatkozásokban, vagy olyan szövegrészekben, amelyet a fogyasztók valószínűsíthetően nem olvasnak, rövid ideig vagy nem olvasható méretben látnak, valamint önmagában a hirdető weboldalára mutató link, vagy cégnév feltüntetése sem elegendő a megjelenés üzleti jellegének tudatosításához. A GVH (2017) iránymutatása szerint nem felel meg a felismerhetőség követelményének, mivel a fogyasztók számára valószínűsíthetően nem észlelhető, az, ha az adott tartalom üzleti jellegének megjelenítése csupán a tartalom hosszabb szövegének végén olvasható. A GVH 2022-ben kiadott tájékoztatójában már konkrét ajánlásokat fogalmaz meg az ellenszolgáltatás tényének jelölésére a külön-

böző formátumú tartalmakra vonatkozóan. Csak szöveges tartalom esetén a szövegtől elkülönülve, a szöveg elején, amennyiben a közzétévő #-et használ, úgy a további #-ekkel jelölt címkék előtt, fogyasztói beavatkozást igénylő továbbkattintást, továbbgörgést megelőzően, míg a képet és szöveget együttesen megjelenítő tartalom esetén a kép körüli szöveges leírásban, jellemzően a szöveg elején, a kép felett ajánlja megjelölni a gazdasági érdekeltséget (GVH, 2022).

A piac szereplői és a felelősség kérdése

Az online közösségi oldalakon szereplő influenszerek által népszerűsített fizetett tartalmak forrásoldalán jellemzően három szereplő jelenik meg: a hirdető vállalat, a véleményvezér, valamint az együttműködésükben érdekelt közreműködő ügynökségek, irodák (1. ábra). Az 1. ábra a vállalat és az influenszer együttműködésének különböző formáit mutatja. A vállalat lehet közvetlenül kapcsolatban az influenszerrel, vagy valamilyen közvetítőkön (médiaügynökség, sales house) keresztül. A közvetett kapcsolat során az influenszerrel vagy egy médiaügynökség, vagy a médiaügynökség által megbízott influenszerügynökség áll kapcsolatban. Ebben a fejezetben e résztvevők felelősségét vizsgáljuk a közzétett fizetett tartalmak esetében.

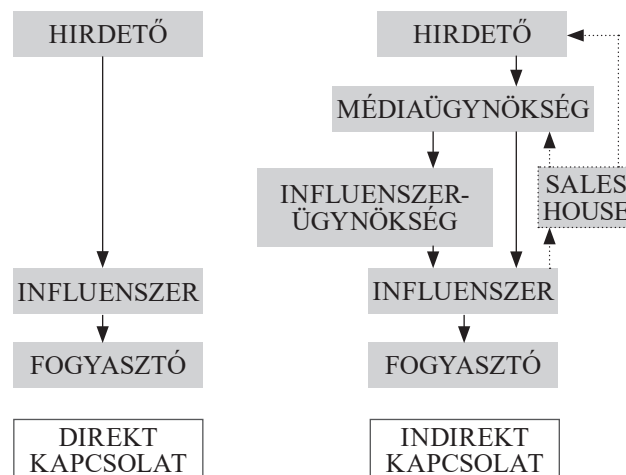
A szereplők azonosításának a kereskedelmi gyakorlatért való felelősség kapcsán is jelentősége van. Az ebből a szempontból érvényesülő „felelősség-érdek elv” (vagy az érdekelti felelősség elve) szerint a tartalom közzétételéért felelős az a vállalkozás, amelynek a kereskedelmi gyakorlattal érintett áru értékesítése, eladásának ösztönzése közvetlenül érdekében áll (GVH, 2017, p. 3). Mivel a vállalkozások – a piac működési logikája szerint – szolgáltatásaikat ellenszolgáltatás fejében nyújtják, így elvileg több vállalkozásnak is fűződhet egyidejűleg anyagi érdeke a kereskedelmi gyakorlathoz. A hirdetést megrendelő vállalkozások (a termékgyártók, forgalmazók, azaz a hirdetők) mellett tehát felelősként minősül(het)nek többek között a tartalmat közzétévő véleményvezérek, de az együttműködésükben érdekelt közreműködő ügynökségek, irodák is. A kereskedelmi gyakorlat megvalósításában betöltött szerepük és így felelősségük azonban több – az együttműködés jellegétől akár független – tényezőtől (hirdető vállalat, a közvetítő és a véleményvezér típusa, mérete, tapasztalata és szakértelme) is függ, ennek utólagos megítélése azonban problémás lehet, hiszen nincsenek erre vonatkozó objektív szempontok. Ezt a kérdést érdemes ezért az egyes szereplők nézőpontjából külön-külön is vizsgálni.

A kereskedelmi gyakorlat megítélése (reklámnak minősül-e) és az érte való felelősség megállapítása során kiemelt szerepe van a szereplők közötti ellenszolgáltatás tényének. Ellenszolgáltatásnak minősül minden olyan ösztönző tényező, melyet a tartalom közzétételéért cserébe a vállalatok nyújtanak – így többek között pénzbeli juttatás, esetleg kedvezmény vagy például ruházati, kozmetikai termék, rendezvény-belépőjegy, gépjármű használat is –, amiért egyéb esetben a véleményvezérnek ellenértéket kellene megfizetnie (GVH, 2022). Fontos szempont, hogy a juttatás nem korlátozódik anyagi ellentételezésre, pénz-

ügyi kifizetésre. Ellenszolgáltatásnak tekinthető a barter-megállapodás is, így bármilyen jellegű juttatás (ajándék, cseretermék, mintatermék, kedvezmény, szolgáltatás, próba stb.) nyújtása is (Vj/111/2016).

1. ábra

A hirdető – véleményvezér – fogyasztó közötti kapcsolat



Forrás: a GVH (2022), Enke & Borchers (2019) alapján saját szerkesztés

A kereskedelmi gyakorlat elsődleges érdekeltjei azok a vállalkozások, hirdetők, akik, marketingkommunikációjuk megvalósításához közvetítőként, kommunikációs csatornaként közvetlenül vagy közvetítő vállalkozások útján igénybe veszik a véleményvezéreket, illetve az azok tevékenységének lebonyolításában közreműködő, általuk képviselt vállalkozást (Vj/110/2016).

A GVH (2022) által követett véleményvezér fogalom olyan, a digitális környezetben befolyás gyakorlására, fogyasztói vélemény formálására képes – akár kiskorú – személyre vagy dologra, virtuális entitásra vonatkozik, aki/ami akár eseti vagy állandó partnerként, akár dedikált márkana gykövetként online tartalmat készít és tesz közzé saját weboldalán, közösségimédia-oldalán, videómegosztó- vagy más egyéb online platformon. Az influenszerek – bár személynevük megadásával mintegy magánszemélyként vannak jelen a közösségimédia-oldalakon – harmadik felek termékeinek, illetve szolgáltatásainak közösségi médiában történő népszerűsítése céljából piaci tevékenységet is végeznek, a gyártók, szolgáltatók számára profiloldalaikat reklámfelületként rendelkezésre bocsátva. Az erre vonatkozó megállapodásokat saját alapítású gazdasági társaságok, illetve a szerződési feltételek minél megfelelőbb kialakítása és képviselőjük érdekében az ezen a piacon történő közvetítésre szakosodott ügynökségek, illetve egyéb közvetítő vállalkozások révén kötik (Vj/110/2016).

A korábbi esetekhez képest új elemként, a Vj/003/2020 számú ügy kapcsán, a GVH részletesebben is foglalkozott a közvetítő vállalkozások szerepével, tekintettel azok számára (a szolgáltatás influenszermarketingen keresztül népszerűsítésében négy ügynökség vett részt). A közvetítő vállalkozások fő tevékenységi köre legfőbb-

szór reklámügynökségi tevékenység, melynek keretében influenszermarketing és szponzorációs tevékenységgel is foglalkoznak. Ezek a vállalatok a közösségi médiában közvetítő tevékenységet látnak el, amelynek során közvetítői szolgáltatásokat nyújtanak a megbízó cégek és a közösségi média szereplői között és ezért megtekintés alapján közvetítési díjban vagy fix jutalékban részesülnek. A piacon alapvetően kétféle „közvetítői” szerep létezik: ügynökség vagy sales house. Az ügynökséget a hirdető/márka bízta meg, hogy vásároljon számára megjelenési felületet, ahol promotálhatja termékét, szolgáltatását. Ebben az esetben a hirdetés tartalmára hatása van az ügynökségnek is, ő tervezi meg a kreatívok szövegét, képi elemeit, illetve határozza meg, hogy mely célközönségnek, mely felületeken, miként érdemes megjelentetni a hirdetéseket. A másik fajta közvetítő szereplő a sales house, ők a másik oldaltól kapják a megbízást, hogy keressen hirdetőket. A sales house egyeztet a médiavásárló ügynökséggel, vagy sok esetben hiányukban, közvetlenül a hirdetővel, rögzíti a kampány paramétereit írásban, majd a jutalékkal csökkentett összeggel megrendeli azt a kiadótól, mely lehet akár egy influenszer is. A hirdetés tartalma, minősége kapcsán felmerült esetleges problémát jelezheti a kiadó, melyet a sales house köteles a hirdetővel egyeztetni. Tartalmat azonban nem állít elő a sales house, nem publikál semmit, csupán közvetít (Vj/003/2020). A közvetítők szerepe és tevékenysége tehát többféle lehet az együttműködés során: mint passzív szereplők gyakran csak összekötik a megbízót a megbízó által kiválasztott véleményvezérrel, a megbízó részére jóváhagyásra továbbítanak tartalmakat, vagy aktívan részt vesznek a szponzorációs együttműködések kialakításában a márkák és influenszerek között, a projekt menedzsmentjében és riportálásában. Ennek megfelelően felelőségüket is másképp értékel(het)ik a közzétett tartalmak megfelelésében.

A legutóbbi ügyben (Vj/3/2020) a GVH álláspontja szerint az érintett közreműködők nem passzív közvetítő platformok, hanem egyeztetésekkel, megbeszélésekkel, aktív közvetítői tevékenységgel vettek részt a folyamatban – általában ezért kapnak jutalékot, díjazást, az influenszerek ellentételezéséhez képest sem elhanyagolható mértékben –, ezért nem életszerűtlen az az elképzelés és elvárás a véleményvezérek vagy éppen a megrendelők felől, hogy az ellenszolgáltatásért akár szerződészerűen is megfogalmazott szakmai segítséget, szűrőt, érdemi hozzáadott értéket nyújtsanak (GVH, 2022). Az érintett szereplők azonban kiemelték, hogy az influenszermarketing egy nagyon fiatal, folyamatosan változó terület, melynek érdemi szabályozása 2017-ben indult meg, a nemzetközi és hazai ajánlások, illetve a precedens teremtő, korábbi eljárások megjelenésével. Így az egyik eljárás alá vont ügynökség kifogásolta, hogy a 2016. évvégi (vagy azt megelőző), illetve 2017. éveleji magatartások kapcsán túlzó elvárás a marketingügynökségekre szakmai szűrőként hivatkozni, hiszen a GVH ezzel kapcsolatos elvárásai csak jóval később voltak egyáltalán az ügynökségek számára megismerhetők. A szervezett kampányok jogszabályi megfelelésének lehetséges útja

– az egyik eljárás alá vont közvetítő gyakorlata szerint – függetlenül azok szerepétől tehát az, hogy azt az ügynökségek a vonatkozó szerződésekben, az ún. „Terms”-ben (nemzetközileg használt szerződési feltételekben), vagy oktatás útján biztosítják (Vj/003/2020). Jellemzően (keret)szerződés szabályozza a szerződés teljesítésére vonatkozó általános szabályokat (teljesítés módja, fizetési feltételek stb.), valamint a szerződő fél kötelezettségeit a vonatkozó jogszabályok betartására, a megrendelő tartalmazza a konkrétan elvégzendő feladatokat, azaz hogy mikor, milyen felületen, milyen posztot kell az influenszernek elhelyeznie. Míg a posztokra vonatkozó egyéb, tartalmi leírásokat a briefek tartalmazzák.

Összességében a GVH minden szereplő felelőségét kiemeli, azaz hangsúlyozza, hogy az együttműködés során a felismerhetőség elvének betartása nem csupán a hirdető felelősége, hanem az influenszer és a közvetítő cégeké is. Kivétel lehet a közvetítők között megjelenő sales house, amennyiben a vállalat ténylegesen csak közvetítői szerepet tölt be, és a megjelenő fizetett tartalmat nem felügyeli.

A Vj/110/2016, Vj/111/2016, Vj/112/2016 számú ügyekben a GVH kötelezettségvállalást fogadott el, amelyben az érintettek többek között vállalták a fizetett és nem fizetett tartalmak egyértelmű elkülönítését, a fizetett tartalmak hangsúlyos megjelenítését. A GVH úgy ítélte meg, hogy a vizsgált esetekhez hasonló gyakorlatok miatt számos versenyfelügyeleti eljárás lenne indítható különböző piacokon, azonban ezen eljárásoknál hatékonyabban védhető a közérdek egy, a különböző piaci szereplőknek iránymutatást nyújtó kötelezettségvállalással. Az eljáró versenytanács ugyan a nemzetközi ajánlásokat, iránymutatásokat és a hazai joggyakorlatot is relevánsnak tartotta a vizsgált kereskedelmi gyakorlat tekintetében, azonban az esetleges nyelvi és fogyasztói szokásbeli különbségekre is figyelemmel az eljárás alá vontak kötelezettségvállalásainak elfogadása mellett döntött, amely (rövid távon) eredményes és hatékony jelzés a piaci szereplők felé. A GVH egyik alapvető célja ezzel, hogy a kötelezettségvállalások egyes elemeivel a piacot (mindhárom szereplőjét) edukálja, valamint az elvárt magatartási irányokat kijelölje. Emellett felhívja a vállalkozások figyelmét arra, hogy azoknak értelemszerűen követniük kell a használt platform hirdetési és egyéb szabályzatait, előírásait is, amelyek – a jelenleg rendelkezésre álló információk szerint – nem ellentétesek a GVH által megfogalmazott elvárásokkal, miközben e szabályzatok nem pusztán a fogyasztók, hanem az adott platform racionális gazdasági érdekeit is szolgálják (Vj/112/2016).

A Vj/44/2019 számú ügyben azonban a jogsértés megállapításán túlmenően, figyelemmel a korábbi hasonló tárgyú versenyfelügyeleti eljárásokra, a jogsértés jellegére, súlyára és az érintett piacra, az eljáró versenytanács bíróság kiszabását is indokoltan tartotta az eljárás alá vont vállalkozásokkal szemben. Véleménye szerint a korábbi iránymutatásul szolgáló kötelezettségvállalással záruló ügyek sajtóvisszhangjára és az esetek tanulságai alapján kiadott #GVH #Megfeleles #Velemenyvezer tájékoztató

anyagra tekintettel a nem megalapozott, hatékony, illetve a többi, jogszerűen kommunikáló piaci szereplőre nézve méltányosan alkalmazható eszköz az eljárás alá vontak figyelmeztetése (Vj/44/2019). A versenytanács ebben az esetben a bírság prevenciós szerepének különös jelentőséget tulajdonított.

A VJ/3/2020 számú ügyben a fentiekől némiképp eltérően az eljáró versenytanács az érintett hirdetőt bírságra, a közvetítőket kötelezettségvállalásra kötelezte. A kiskorú és fiatalok influenszereket nem vontak be az eljárásba, figyelemmel arra is, hogy a jelen esetben a magatartás korrekciójára elegendőnek tűnt az influenszerek képviselő ügynökségek magatartásának értékelése és jogszerűvé tétele, mivel az önmagában is kedvező, tovagyrűző hatással lehet az érintett véleményvezérek magatartására is (különösen, ha az érintettek az eljárás tanulságait beépítik a véleményvezérekkel kötött szerződéses rendelkezésekbe). Ugyanakkor a versenytanács 2022-ben lezárt határozatában (Vj/40/2021) úgy találta, hogy az érintett vállalkozások a vállalásaikat nem teljesítették maradéktalanul, így bírságot vetett ki rájuk.

Következtetések és összegzés

Tanulmányunkban áttekintettük az influenszermarketing fogalmi megközelítéseit, és a marketingkommunikációban betöltött szerepéről alkotott megközelítéseket. Elsősorban a fogyasztóvédelmi szempontok előtérbe helyezésével igyekeztünk hozzájárulni a témakör szakirodalmához. Legjobb tudomásunk szerint ez az első olyan hazai akadémiai tanulmány, amely körüljárta az influenszermarketing kapcsán felmerülő alapvető fogyasztóvédelmi kérdéseket.

Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy fogyasztóvédelmi szempontból milyen dimenziók relevánsak az influenszermarketing sikeres és etikus megvalósításában és hogyan lehet megfelelni az ezekhez kapcsolódó követelményeknek. A vizsgált esetek alapján két dimenziót azonosítottunk: a reklámfelismerhetőséget és a szakmai gondosság követelményét. Kutatásunk kiemeli, hogy hasonlóan a nemzetközi gyakorlathoz (Karagür et al., 2022) a GVH hazai gyakorlata is elsősorban a reklámjelleg felismerhetősége, az erre utaló megjelölés és észlelhetőség kapcsán értékeli a kereskedelmi gyakorlatot és ad

3. táblázat

A reklámjellegre utaló jelöléssel kapcsolatos ajánlások összegzése

	Megfelelő	Nem megfelelő
A reklám jelölése		
Általánosan	egyszerűen, egyértelműen és közérthetően, magyar nyelven #Reklám, #Hirdetés	önmagában a hirdető weboldalára mutató link, vagy cégnév feltüntetése #vállalatnév, #márkanév, „promocio”, „ad”, „pr” vagy „pp”
Speciálisan szponzoráció esetén	„...támogatta”, „Szponzorált tartalom”	„Sponsored by”, „a posztot XY támogatta”
Platform saját tartalommegjelölésre hivatott címkéje	önmagában is elegendő, magyar nyelven	nem egyértelmű címke
		neologizmusok, nem egyértelmű megfogalmazások, pl. „partneri tartalom”, „presented by” (Wojdyski & Evans, 2016)
Észlelhetőség		
Általánosan	jól észlelhetően és hangsúlyosan, szembetűnően platformfüggően, az érintett tartalomhoz közvetlenül kapcsolódóan (pl. a bemutatkozó, névjegy, impresszum részekben)	burkolt formában, pl. lábjegyzetekben, hipervivatkozásokban, vagy a fogyasztók által valószínűsíthetően nem olvasott, rövid ideig vagy nem olvasható méretben látható szövegrészben
Formátumfüggően: szöveg	szövegtől elkülönülve, a szöveg elején, a további #-ekkel jelölt címkék előtt, továbbkattintást, továbbgörgetést megelőzően	a tartalom hosszabb szövegének végén
Formátumfüggően: kép és szöveg	a kép körüli szöveges leírásban, jellemzően a szöveg elején	
Formátumfüggően: videó és szöveg	flyamatos írott formában, narratív utalással erősíthető	
Formátumfüggően: story	képen vagy videón közvetlen szöveges jelölés, narratív figyelemfelhívás, egyéb szöveges elemekkel legalább ugyanolyan hangsúlyos módon	
	oldal alján (Bucher & Schumacher, 2006), középre pozícionált közzététel (Wojdyski & Evans, 2016)	a bejegyzés tartalmi része fölött elhelyezett információk (pl. a “beépített”) „Fizetett együttműködés a partnerrel: xy vállalat”) (Faraday, 2000)

Forrás: saját szerkesztés GVH (2017, 2022), 2016-2021 közötti estek és szakirodalmi források alapján

iránymutatást a megfelelő alkalmazására. Ennek megfelelően az influenszereknek egyértelműen, jól érthetően és közérthetően kell jelölniük a kereskedelmi kommunikációjukat a közösségi médiában (GVH, 2017, 2022; Karagür et al., 2022). Az áttekintett szakirodalmak, valamint a GVH-eljárások alapján a reklámfelismerésben a szponzorált tartalmak reklámjellegére utaló jelölések nyelvezetének, elhelyezésének és a megosztott tartalom (jellemzően kép vagy video és szöveg) észlelési sorrendjének van szerepe (lásd 3. táblázat). Míg a jelölések nyelvezetére vonatkozóan hasonló irányelveket követnek a hatóságok, ami megfelel az akadémiai ajánlásoknak, a közzététel elhelyezésére vonatkozóan – a számos empirikus eredmény ellenére – külön szabályozás híján nincs egységes⁵ ajánlás, amit maga a GVH is orvosolni kívánt újonnan kiadott tájékoztatójával (GVH, 2022). A vizsgált hatósági eljárásokban így elsősorban a megjelölés hiánya jelentett megtévesztő, és ezért elmarasztalt gyakorlatot.

Tanulmányunkban a szakmai gondosság, a felelősség követelménye vonatkozásában vizsgáltuk a piac szereplőit és érintettségüket a gyakorlatok megvalósítása során. Míg a korai esetek többségénél a hirdető vállalat és a tartalmakat közzé tevő influenszerek felelőssége merült fel a jogsértés kapcsán, addig az influenszermarketing fejlődésével a reklámügynökségek, sales house-ok és influenszerügynökségek szerepe megnőtt, így felvetődik ezek felelőssége is. A GVH (2022) újonnan kiadott tájékoztatójában már részletesebben foglalkozik az ügynökségek felelősségével is, amiknek szakmai, tartalmi szűrő szerepet tulajdonít a véleményvezérek által elkészített, közzétett tartalom kialakítása során. Az ajánlások és korábbi eljárások tanulságai ellenére problémát jelenthet annak megítélése, hogy mikor jogkövető egy ügynökség, és hogy miként lehet majd objektíven megfelelni a vállalt kötelezettségnek (igazolni azt, hogy szakmailag gondosan járt-e el, azaz mindent megtett-e, hogy a jogsértést megelőzze), hiszen vizsgálatunk idején nem volt erre vonatkozó egyértelmű iránymutatás a közvetítői piacon és egyetlen ügynökség sem dolgozott ki alapos folyamatot az influenszermarketing általános hirdetési stratégiába való beépítésére (Childers et al., 2019). Kutatásunk eredménye tehát összhangban van Childers és szerzőtársai (2019) megállapításaival.

Kutatásunk korlátja, hogy eredményeink esettanulmányok elemzésén alapulnak. Bár a módszertan nem teszi lehetővé általánosítható következtetések levonását, lehetőséget ad az egyes esetek mélyebb és átfogóbb elemzésére. Az áttekintett esetek segítségével az influenszermarketing alkalmazásának esetlegesen megtévesztő, ezért tisztességtelen jellegét, az egyes szereplők érintettségét és tevékenységét olyan mélységben ismerjük meg, ahogy arra más módon nagyon korlátozottak a lehetőségek.

További felmerülő kérdések és kutatási irányok

Az influenszermarketing egy gyorsan változó és átalakuló terület, ezért számos olyan új jelenség van, amelyek jelenleg nem tartoznak a GVH által vizsgált témakörök közé,

és így érdemes lehet a későbbiekben vizsgálni. Az egyik ilyen jelenség az ún. hamis követők és 'like'-ok (fake followers/likes) problematikája, amelyek ugyancsak alkalmasak a fogyasztók megtévesztésére egy-egy véleményvezér és az általa közzétett szponzorált tartalom attraktivitása és hitelessége, végső soron a meggyőzés szempontjából. Ez a vizsgált ügyekben és a hazai gyakorlatban eddig nem jelent meg⁶, ahogy csak kevés számú nemzetközi példát is találunk az influenszermarketing és más online marketing-eszközök terjedésével egyre relevánsabbá váló kérdésre. Az egyik ilyen eset kapcsán a holland fogyasztóvédelmi és piacfelügyeleti hatóság (ACM) arra kötelezett egy online áruházat, hogy hagyjon fel a hamis like-ok és hamis követők használatával, amikor a közösségimédia-plafonon népszerűsíti termékeit (ACM/20/042072). Ezen esetek is megtévesztő gyakorlatnak minősülhetnek, ha a hamis 'tetszik' megjelenítésével a kereskedő megtéveszti a fogyasztókat saját vagy termékeinek, illetve szolgáltatásainak hírnevével kapcsolatban.

További érdekes kutatási terület lehet az influenszerek által használt platformok felelősségének vizsgálata. A platformok a tanulmányunkban vizsgált esetekben nem jelentek meg szereplőként a hirdető-influenszer-fogyasztó kapcsolatban. Enke és Borchers (2019) az influenszerek kommunikációs mezőjének aktorai közé sorolja azonban a közösségimédia-plafonokat is, amelyeket a véleményvezérek tartalmaik közzétételére és a közönségükkel való interakcióra használnak. Érvelésük szerint a platformok nem semleges közvetítői az SMI-tartalmaknak, hanem a profitorientált, saját céljaikat követő vállalatok biztosítják őket. A tartalomgyártás, a tartalomterjesztés és az interakciók technikai infrastruktúrájának szolgáltatóiként sokféleképpen strukturálják az SMI-kommunikációt, a platformok kialakítása határozza meg, hogy milyen típusú tartalmak tehetők közzé, valamint azok hirdetési és egyéb szabályzatai, előírásai, nem pusztán a fogyasztók, hanem az adott platform racionális gazdasági érdekeit is szolgálják (GVH, 2022). E megfontolások miatt érdemes lehet az érintetti keretrendszer (1. ábra) kiegészítése az influenszer és a fogyasztó közé „beékelődő” platformokkal mint közvetítő szereplőkkel. A gazdasági érdekelttség felvetheti továbbá a platformok közvetett felelősségének kérdését is a kereskedelmi gyakorlatok megvalósítása kapcsán.

Tanulmányunkkal szeretnénk volna felhívni a gyakorlati szakemberek figyelmét a piaci szereplők (hirdető vállalatok, közvetítők és influenszerek) felelősségére a natív reklámok hatékony, ugyanakkor etikus (tudatos) felhasználásában. Az influenszermarketing népszerűségének növekedése, alkalmazásának relatív egyszerűsége kisebb vállalkozások számára is elérhetővé tette a vevők elérésének e költséghatékony módját. Ezek a KKV-vállalatok gyakran közvetlenül vagy közvetítőkön keresztül kerülnek kapcsolatba a véleményvezérekkel, miközben nem mindig rendelkeznek a megfelelő széles körű marketingszaktudással. E vállalatok további edukálása, tájékoztatása és képzése meghatározó lehet a véleményvezérek alkalmazása során. Hasonlóan a közvetítők esetében is elsősorban az újonnan létrejött, influenszermarketingre specializálódott ügynökségek szerepe meghatározó, ezért szükség lenne olyan iránymuta-

tásra a közvetítői piacon is, hogy miként lehet objektíven megfelelni az influenszermarketing-kampányokban vállalt kötelezettségnek. A GVH 2022-ben meghozott döntése (Vj/40/2021) is azt mutatja, hogy az érintett vállalatok nem minden esetben teljesítették maradéktalanul kötelezettségvállalásukat. Bár az nem derült ki, hogy szándékosan vagy felkészültség hiányában nem teljesítették a megadott feltételeket, hosszú távon a nem megfelelés hátrányosan érintheti ezeket a vállalkozásokat. E vállalatok számára meghatározó ügyfelek szakértelmükbe vetett bizalma, amely megrendülhet, amennyiben nem ismerik, vagy alkalmazzák helyesen a releváns törvényi szabályozás elveit. Ügyfelek joggal várhatják el, hogy a megbízott ügynökség „tudja mit csinál” (lásd szakmai gondosság követelménye), és mindezt megbízhatóan, tisztességesen teszi. A vállalatok etikus marketingtevékenységének fogyasztói percepciója szintén a tisztességtelen magatartás kerülésére ösztönözheti a piaci szereplőket, hiszen a márka megítélésére negatív hatást gyakorolhat, ha a vállalatról kiderül, hogy visszaélt a fogyasztók bizalmával. Amellett igyekeztünk érvelni, hogy a két vizsgált dimenzió közvetve hozzájárul az influenszermarketing sikeréhez azáltal, hogy segíti elkerülni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat megvalósítását.

Jegyzet

- 1 Itt érdemes megjegyezni, hogy más források a nanoinfluenszerek ezer és ötezer fő közötti (Guld, 2021), vagy 1000 fő alatti (Hudders, De Jans & De Veirman, 2020) követőtáborral jellemzik.
- 2 A reklámtörvény (2008. évi XLVIII.tv. a gazdasági reklámtevékenység alapvető feltételeiről és egyes korlátairól; rövidítve: Grtv.) szerint a gazdasági reklám „olyan közlés, tájékoztatás, illetve megjelenítési mód, amely valamely birtokba vehető forgalomképes ingó dolog (...) (a továbbiakban együtt: termék), szolgáltatás, ingatlan, vagyoni értékű jog (a továbbiakban mindezek együtt: áru) értékesítésének vagy más módon történő igénybevétele érdekében előmozdítására, vagy e céllal összefüggésben a vállalkozás neve, megjelölése, tevékenysége népszerűsítésére vagy áru, árujelző ismertségének növelésére irányul (3. § d).
- 3 Ötletek, áruk, szolgáltatások személytelen népszerűsítésének bármely fizetett formája azonosítható megbízó által (AMA).
- 4 A szakmai gondosság követelménye – illetve az ennek való megfelelés – az észszerűen elvárható szintű szakismeretet, valamint a jóhiszeműség és tisztesség alapelveinek megfelelően elvárható gondosságot feltételezi. A GVH által követett joggyakorlat alapján a jóhiszeműség és tisztesség alapelve a megbízhatóság érvényesülését követeli meg. Ennek megfelelően nem csak a fogyasztók felé közölt üzenetek mögötti szakmai gondosság (pl. az üzenet alátámasztó bizonyítékok rendelkezésre állása) vizsgálható, hanem a vállalkozások fogyasztókkal kapcsolatos folyamatainak szervezetsége, megfelelése is (Vj/110/2016).
- 5 A Vj/44/2019 számú ügyben – néhány poszt esetében – az eljárás alá vontak között fennálló üzleti kapcsolat ténye már a közzétételkor megjelent a hirdetőre utaló megjelöléseket követően a #reklam vagy a #hirdetes megjelölés alkalmazásával. Ezek esetében tehát az Fttv. melléklete 11. pontjában foglalt tényállás megvalósítása nem állapítható meg egyértelműen. Figyelemmel azonban arra, hogy szövegbe beékelte, közbevetett megjelölésekről van szó, így azok érzékelhetősége, érthetősége kétségesebb, mint ha kiemelten, vagy más színnel, betűtípussal, a poszt elején vagy a hívószavak végén, hangsúlyosan, önálló sorban jelent volna meg a megjelölés, ezért az eljáró versenytanács szerint a jogsértés hiánya sem állapítható meg egyértelműen az észlelhetőség kérdésessége miatt (Vj/44/2019).
- 6 A versenytanácsi döntésekben ugyan utalást találunk arra, hogy ahhoz, hogy egy véleményvezér oldala, illetve posztjainak sorozata megfelelő marketingeszköznek bizonyuljon, valós érdeklődést kell generálni és fenntartani, ami a követők és kedvelések számában mutatkozik meg (Vj/112/2016).

Felhasznált irodalom

2008. évi XLVII. törvény a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról.
2008. évi XLVIII.tv. a gazdasági reklámtevékenység alapvető feltételeiről és egyes korlátairól.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Calissano, A. (2019). How to quantify social media influencers: An empirical application at the teatro alla scala. *Heliyon*, 5(5), e01677. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01677>
- Amazeen, M.A. & Wojdyski, B.W. (2020). The effects of disclosure format on native advertising recognition and audience perceptions of legacy and online news publishers. *Journalism*, 21(12), 1965–1984. <https://doi.org/10.1177/1464884918754829>
- Asquith, K., & Fraser, E. (2020). A Critical Analysis of Attempts to Regulate Native Advertising and Influencer Marketing. *International Journal of Communication*, 14(21), 5729–5749. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/16123/3270>
- Authority for Consumers and Markets. (2020). *ACM takes action against trade in fake reviews and fake likes*. <https://www.acm.nl/en/publications/acm-takes-action-against-trade-fake-reviews-and-fake-likes>
- Bak L. (2018). Tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok az adatalapú gazdaságban. *Versenytükr*, 14(Különszám 7), 4–15.
- Boerman, S.C., van Reijmersdal, E.A., & Neijens, P. (2012). Sponsorship Disclosure: Effects of Duration on Persuasion Knowledge and Brand Responses. *Journal of Communication*, 62(6), 1047–1064. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2012.01677.x>
- Borchers, N.S. (2019). Social Media Influencers in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 255–260. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1634075>
- Bucher, H.J., & Schumacher, P. (2006). The relevance of attention for selecting news content. An eye-tracking study on attention patterns in the reception of print and online media. *Communications*, 31(3), 347–368. <https://doi.org/10.1515/COMMUN.2006.022>
- Buvár, Á. (2018). #Reklám, #hirdetés, #fizetett tartalom: A reklámfelismerés szerepe a reklámmal kapcsolatos attitűdök aktiválásában szponzorált tartalmak esetén. *Marketing & Menedzsment*, 52(3-4), 33–44. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1060>
- Cain, R.M. (2011). Embedded Advertising on Television: Disclosure, Deception and Free Speech Rights. *Journal of Public Policy & Marketing*, 30(2), 226–238. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jppm.30.2.226>
- Campbell, C., & Grimm, P.E. (2019). The challenges native advertising poses: Exploring potential federal trade commission responses and identifying research needs. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38(1), 110–123. <https://doi.org/10.1177/0743915618818576>
- Campbell, C., & Farrell, J.R. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business Horizons*, 63(4), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>
- Carter, D. (2016). Hustle and Brand: The sociotechnical shaping of influence. *Social Media+Society*, 2(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2056305116666305>
- Casaló, L.V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and conse-

- quences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>
- Childers, C.C., Lemon, L.L. & Hoy, M.G. (2019). #Sponsored #Ad: Agency Perspective on Influencer Marketing Campaigns. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40(3), 258–274.
<https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1521113>
- Cho, Ch.H., & Cheon, H.J. (2004). Why Do People Avoid Advertising on the Internet? *Journal of Advertising*, 33(4), 89–97. <http://www.jstor.org/stable/4189279>
- De Veirman, M., & Hudders, L. (2020). Disclosing sponsored instagram posts: The role of material connection with the Brand and message-sidedness when disclosing covert advertising. *International Journal of Advertising*, 39(1), 94–130.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1575108>
- Faraday, P. (2000). Visually Critiquing Web Pages. In Correia, N., Chambel, T., & Davenport, G. (Eds.), *Multi-media '99. Eurographics* (pp. 155-166). Springer.
- Farivar, S., Wang, F., & Yuan, Y. (2021). Opinion leadership vs. para-social relationship: Key factors in influencer marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102371.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102371>
- Fill, C. (2002). *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg L.A. (2011). Who Are the Social Media Influencers? A Study of Public Perceptions of Personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31.
<https://doi.org/10.1086/209380>
- Gaenssle, S. & Budzinski, O. (2020). Stars in social media: New light through old windows?. *Journal of Media Business Studies*, 18(2), 79–105.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1738694>
- Giuffredi-Kähr, A., Petrova, A., & Malär, L. (2022). Sponsorship Disclosure of Influencers – A Curse or a Blessing? *Journal of Interactive Marketing*, 57(1), 18–34.
<https://doi.org/10.1177/10949968221075686>
- Grigsby, J.L. (2020). Fake ads: The influence of counterfeit native ads on brands and consumers. *Journal of Promotion Management*, 26(4), 569–92.
<https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1719958>
- Guld, Á. (2019). Hétköznapi témák, hétköznapi hírességek influencer kommunikációs trendek a turizmusmarketing területén 2019-ben. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 4(3).
<https://doi.org/10.15170/TVT.2019.04.03.05>
- Guld Á. (2021). *Sztárok, celebek, influenszerek: A médiában megszerezhető ismertség és hírnév természete*. Erdélyi Múzeum-Egyesület.
- GVH. (2017). #GVH #Megfeleles #Velemenyvezer. https://www.gvh.hu/pfile/file?path=/aktualis_hirek/aktualis_hirek_gvh_megfeleles_velemenyvezer_2017_11_20&inline=true,
- GVH. (2019). *Gazdasági Versenyhivatal Versenytanácsának az Fttv-vel, Grt-vel és a Tptv III. fejezetével, a Gyftv-vel, Éltv-vel és az 1169/2011/EU rendelettel kapcsolatos elvi jelentőségű döntései*. https://www.gvh.hu/pfile/file?path=/jogi_hatter/magyar_piactira_iranyado_szabalyozas/elvi_jelentosegu_dontesek/vt_elvi_jelentosegu_dontesek_fttv_2019&inline=true
- GVH. (2022). *Tájékoztató az influenszer marketingről*. https://gvh.hu/pfile/file?path=/szakmai_felhasznaloknak/tajekoztatok/Tajekoztato_az_influenszer_marketingrol.pdf&inline=true
- Hackley, C. (2005). *Advertising and Promotion: Communicating Brands*. SAGE.
- Hassan, S.H., Teo, S.Z., Ramayah, T., & Al-Kumaim, N.H. (2021). The credibility of social media beauty gurus in young millennials' cosmetic product choice. *PLoS ONE*, 16(3).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249286>
- Head, V. (1981). *Sponsorship: The Newest Marketing Skill*. Woodhead-Faulkner in association with the Chartered Institute of Marketing.
- Hódi, B., Barkász, D. A., & Buvár, Á. (2022). „Mindegy, mit reklámoz; lényeg, hogy szeretem”: A paraszociális kapcsolat és az influenszer-márka kongruencia együttes hatása a szponzorált közösségi posztok hatékonyságára. *Marketing & Menedzsment*, 56(EMOK Különszám), 7–17.
<https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.KSZ.01.01>
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2020). The commercialization of social media stars: a literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *International Journal of Advertising*, 40(3), 327–375.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1836925>
- Interactive Advertising Bureau (IAB). (2018). *Inside Influence: IAB Influencer Marketing for Publishers Guide*. https://www.iab.com/wp-content/uploads/2018/01/IAB_Influencer_Marketing_for_Publishers_2018-01-25.pdf
- Karagür, Z., Becker, J.M., Klein, K., & Edeling, A. (2022). How, why, and when disclosure type matters for influencer marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 313–335.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.006>
- Kay, S., Mulcahy, R., & Parkinson, J. (2020). When less is more: The impact of macro and microsocial media influencers' disclosure. *Journal of Marketing Management*, 36(3–4), 248–278.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1718740>
- Kovács, A., Lőrincz, A., Papp, V., & Veres, I. (2019). Influencer marketing a turizmusban – Trendek és gyakorlat. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 4(4), 4-10.
<https://doi.org/10.15170/TVT.2019.04.04.01>
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media. *Journal of Inter-*

- active Advertising*, 19(1), 58–73.
<https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Marchis, A., & Markos-Kujbus, É. (2018). „Minden jó influencer...” – Avagy hogyan lehet hiteles egy Instagram mikroinfluencer az ügynökségek és az influencerek szerint? In Csordás T. (Szerk.), *DMMD ADAPTER: Tanulmányok a digitális marketing, média és design területéről* (pp. 19–33). Budapesti Corvinus Egyetem.
- Markos-Kujbus, É., & Buzás, J. (2018). „Valaki mondja meg, kinek kell hinnem...” – A youtuberek hitelességének megítélése a Z generáció szemszögéből. In Csordás T. (Szerk.), *MMDC terelő – Tanulmányok a marketing-, média- és designkommunikáció területéről* (pp. 17–28). Budapesti Corvinus Egyetem.
- Raun, T. (2018). Capitalizing intimacy: New subcultural forms of micro-celebrity strategies and affective labour on YouTube. *Convergence*, 24(1), 99–113.
<https://doi.org/10.1177/1354856517736983>
- Riege, A.M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: A literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75–86.
<https://doi.org/10.1108/13522750310470055>
- Szakály, O. (2023). *Hogyan befolyásolják a gasztronómiai influencerek a fogyasztói döntést? — A fogyasztói aktivitás szerepe a döntéshozatali folyamat során a gasztronómiai turizmusban, az Instagram példáján keresztül* [Doktori értekezés]. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
<https://doi.org/10.14267/phd.2023048>
- Szokolszky, Á. (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Kiadó.
- Tessitore, T., & Geuens, M. (2013). PP for ‘product placement’ or ‘puzzled public’?: The effectiveness of symbols as warnings of product placement and the moderating role of brand recall. *International Journal of Advertising*, 32(3), 419–442.
<https://doi.org/10.2501/IJA-32-3-419-442>
- Tzoulia, E. (2019). Influencer Marketing’ on Social Media: Consumer Protection Issues from the Perspective of EU Law. *European Legal Forum*, 2, 29–38.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3436801
- van Reijmersdal, E.A., & van Dam, S. (2020). How age and disclosures of sponsored influencer videos affect adolescents’ knowledge of persuasion and persuasion. *Journal of Youth and Adolescence*, 49(7), 1531–1544.
<https://doi.org/10.1007/s10964-019-01191-z>
- Varga, Á., & Panyi, K. (2018). Híres lesznek! – a magyar YouTube piac influencer központú vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 49(12), 24–30.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.03>
- White, C. (2017). *Email Marketing Rules Checklists, Frameworks, and 150 Best Practices for Business Success* (3rd ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Wojdyski, B.W. & Evans, N.J. (2016). Going Native: Effects of Disclosure Position and Language on the Recognition and Evaluation of Online Native Advertising. *Journal of Advertising*, 45(2), 157–168. <http://dx.doi.org/10.1080/00913367.2015.1115380>

A SZERVEZETI BOLDOGSÁGOT BEFOLYÁSOLÓ INDIKÁTOROK – A "GNH OF BUSINESS" LOGIKA ALAPJÁN

INDICATORS OF ORGANISATIONAL HAPPINESS BASED ON THE "GNH OF BUSINESS" LOGIC

Az elmúlt néhány év pandémiás helyzetének is köszönhető, hogy a wellbeing (szervezeti jóllét) jelentősége felértékelődött a gyakorlatban. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a holisztikus megközelítést alkalmazó „GNH of Business” módszertana alkalmazható hazai feltételek között, és segítségével kimutathatók azok az indikátorok, melyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a munkatársi elégedettség, wellbeing érzését, összességében a szervezeti boldogságot. A kvantitatív kutatásban 773 magyarországi szervezet vett részt. A „GNH of Business” módszertanán túl statisztikai elemzéseket végeztek a szerzők (klaszteranalízis, logisztikus regresszió, diszkriminanciaanalízis). Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetekben a munkavállalók boldogság szintje az átlag alatt van, elsősorban az „életminőség” és a „pszichológiai jóllét” területek miatt. A bizalom alapuló szervezeti kultúra és a munka – magánélet egyensúlya, amely hosszú távú biztonságot, folyamatos fejlődést és a nyugdíjba vonulásra való felkészülést biztosítja, a fenntartható szervezeti működés és a munkavállalók jóllétének záloga.

Kulcsszavak: szervezeti boldogság, wellbeing, bizalom, fenntarthatóság, GNH-index

The pandemic situation of the last few years has also contributed to the increased importance of well-being in organisational practice. This study aims to show that the “GNH of Business” methodology, which applies a holistic approach, can be applied in domestic conditions and can be used to identify the indicators that have the greatest impact on employee satisfaction, wellbeing, and overall organisational happiness. The quantitative research involved 772 Hungarian organisations. Statistical analyses (cluster analysis, logistic regression, and discriminant analysis) were carried out in addition to the “GNH of Business” methodology. The results show that the level of employee happiness in the organisations studied is below average, mainly in the areas of “quality of life” and “psychological wellbeing”. An organisational culture based on trust and a work-life balance that provides long-term security, continuous development, and preparation for retirement is a key to sustainable organisational functioning and employee well-being.

Keywords: organisational happiness, wellbeing, trust, sustainability, GNH index

Finanszírozás/Funding:

A kutatást a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpontja támogatta (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

The research was supported by the Economic and Organizational Research Center of the Pannonia University Faculty of Economics (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

Szerzők/Authors:

Prof. Dr. Bencsik Andrea^a (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár; Dr. Jármái Erzsébet^a (jarmai.erzsebet.maria@zek.uni-pannon.hu) főiskolai tanár; Dr. Tóth Zsuzsanna^b (toth.zsuzsanna@uni-bge.hu) főiskolai docens

^aPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 01. 18-án, javítva: 2024. 04. 06-án, elfogadva: 2024. 05. 06-án.

The article was received: 18. 01. 2024, revised: 06. 04. 2024, accepted: 06. 05. 2024.

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

*B*oldogság (Google 1 530 000 000 találat (0,51 sec)),
bizalom (Google 4 260 000 000 találat (0,45 sec)),
wellbeing (Google 1 700 000 000 találat (0,29 sec)), *fenntarthatóság*, (Google 2 460 000 000 találat (0,49 sec))
olyan kifejezések, melyek – a szervezeti és mindennapi

életünkben egyaránt – nemcsak divatosak, de elgondolkodtató tartalommal is rendelkeznek. Ugyanakkor bármelyiket a felsoroltak közül definiálni vagy mérni szeretnénk, komoly kihívásokkal nézünk szembe. Részben azért, mert számos szakterülethez köthető jelentésük, így a definíci-

ők sok szempontú megközelítést igényelnek. Másrészt a számításuk közvetlenül nem, vagy csak nagy nehézségek árán oldható meg. Mindezen nehézségek ellenére komoly szükség van preferált értéként kezelni a szervezeti kultúra formálása során, be kell építeni a szervezeti stratégiába, és a szervezeti működés során folyamatosan fegyellemmel kell kísérni létezésüket. Korábbi kutatások sokasága igazolta, hogy a bizalomra épülő szervezeti kultúra keretei között a teljesítmény magasabb, a munkatársak boldogabbak, és ez a kölcsönhatás tovább növeli az eredményeket (Jaskeviciute, Stankeviciene, Diskiene, & Savicke, 2021; Huang, Qiu, Yang, & Deng, 2021; Widanti & Sunaryo, 2022). A szervezeti vezetés munkatársakra fordított figyelmének megnyilvánulása – a wellbeing területén – számos formában megnyilvánulhat, mely szintén hozzájárul az elégedettség, a bizalom és boldogság magasabb szintjéhez. Ha a szervezeteket minősíteni szeretnénk e tényezők alapján, számos olyan összefüggést kell – különböző szempontok alapján – számítani, mely komoly akadályt jelent a preferencialisták elkészítése során. Ugyanakkor létezik egy, a buddhista közgazdaságtanban használt és jól ismert (elismert) minősítési módszer, mely egyszerű számítási megoldással valamennyi itt felsorolt tényezőt egyidejűleg képes figyelembe venni. Ez a GNH (Gross National Happiness) mutató. Alkalmazása elsősorban a buddhista vallású országokban elterjedt, de folytat vizsgálatok már évekkel ezelőtt és napjainkban is Ázsia és Európa országainak részvételével (Chodan et al., 2007; Fishman, 2010; Tobgyal, 2016; Ribeiro & Marinho 2017; Greyling et al., 2019; Rossouw et al., 2021; Sarracino et al., 2023; Richardson, 2023), melyek eredményei a szakirodalomban olvashatók. Egyetemi közegben Applasamy et al. (2014) végeztek vizsgálódást. A bhutáni index szolgáltatta az inspirációt saját indexük kialakításakor, ami a Gross Institutional Happiness Index (GIHI) elnevezést kapta, s egyaránt méri a diákok és a tanárok boldogság szintjét. Benuyenah & Pandya (2020) az Arab Emiratesben elvégezték a GNH logika alapján a boldogság mérését, és eredményeik alapján javasolják minél több alkalommal és különböző nemzetek esetében tesztelni alkalmazhatóságát, meghatározva ezzel a boldogság tényleges jellemzőit. A GNH-mutatót eredetileg társadalmi szintre dolgozták ki, de napjainkban már létezik a szervezetek számára is átdolgozott számítási módszere, a „GNH of Business” (Zangmo, Wangdi & Phuntsho, 2017). Ennek az alkalmazási lehetőségét teszteltük Magyarországon, a keresztény kultúra keretei között. Ez a kutatás teljesen új megközelítésben mutatja meg, hogy az egyes szervezetek munkatársai mennyire elégedettek, boldogok, mivel járul hozzá a szervezet jóllétükhöz, és a szervezetek vezetői milyen figyelmet fordítanak környezetük megóvására, a kultúra megőrzésére, támogatására, összességében a fenntarthatósági elvek érvényesítésére. Tanulmányunk célja bemutatni, hogy a holisztikus megközelítést alkalmazó „GNH of Business” módszertana alkalmazható hazai feltételek között és segítségével kimutathatók azok az indikátorok, melyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a munkatársi elégedettség, jóllét érzését, összességében a szervezeti boldogságot. A felvetett kutatási kérdéseink:

- Alkalmazható-e a buddhista országban kidolgozott boldogságmérési módszer eltérő kulturális és vallási feltételek között?
- A vizsgált területek közül melyek a leginkább kritikusak, így a legnagyobb vezetői figyelmet érdemlők?
- A vizsgált területeken belül mely indikátorok befolyásolják leginkább a szervezeti boldogságot?

A rövid szakirodalmi áttekintést követően a gyakorlati vizsgálat bemutatására kerül sor, majd az eredmények összegzésére, a kutatási kérdések megválaszolására és a további kutatási irányok meghatározására.

Szakirodalmi áttekintés

Mit jelent a boldogság?

A boldogság kutatása az ókorig nyúlik vissza. Arisztotelész az „eudaimonia” kifejezést használta, amit sokszor tévesen boldogságnak fordítanak. Az eudaimónián nem egy változó állapotot értett, hanem az egész életre vonatkozóan az élet sikeres vezetését, a jó életet (Warburton, 2005). Ez egy pozitív állapot elérésére történő folyamatos törekvés, nem egy konkrét érzés (Gjorevska, 2021). Epikurosz szerint (Paton, 1916) is a boldogság az élet célja. Ő a boldogság alatt a lelki békét és a nyugalmat értette.

Az ókortól napjainkig haladva tapasztalhatjuk, hogy a boldogság fogalmát természetesen használjuk mindennapi beszélgetéseinkben és a nemzetközi szakirodalomban is megszorozódtak az ide kapcsolódó publikációk. Ha szakszerűen kívánjuk definiálni, nehéz szavakba önteni, hogy pontosan mit is jelent. Összetett, sokrétű érzelemtől van szó, amit az egyéni értékek komoly mértékben befolyásolnak. Beszélhetünk pillanatnyi boldogságról, tartós boldogságról és a boldogság utáni vágyakozásról. A boldogság érzése összefügg személyes elégedettségünkkel is (Bieda, Hirschfeld, Schönfeld, Brailovskaia, Lin & Margraf, 2019; Esaiasson, Dahlberg & Kokkonen, 2020).

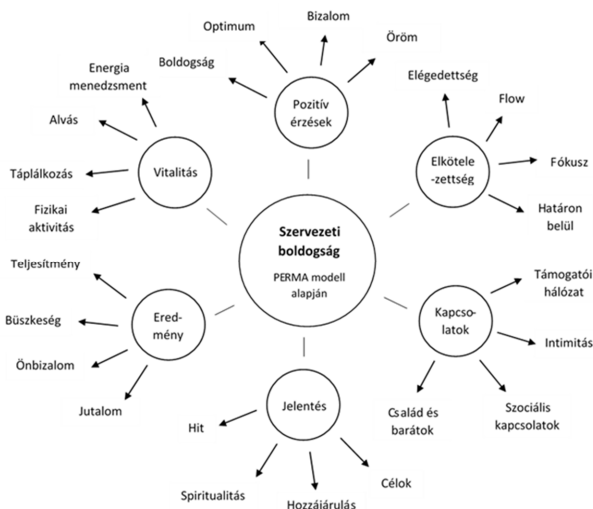
A boldogság mérése az elmúlt évtizedekben elsősorban nemzeti, nemzetgazdasági szinten került a fókuszba (Roessler & Gloor, 2021; Veenhoven, 2021). Ezt mutatja az is, hogy a legtöbb boldogságot kifejező index, mutató nemzeti szinten kerül kiszámításra (pótolva ezzel a GDP hiányosságait). Azonban a szervezeti siker is egyre inkább azon múlik, hogy a munkatársak hogyan érzik magukat a munkavégzés közben, a munkahelyi környezetben, a munkatársaikkal és vezetőikkel megélt kapcsolataikban (Appelbaum, 2018; da Cost & Loureiro, 2019). Ennek megvalósulása elsősorban az egyéni szinten mérhető elégedettség szintjével minősíthető. Az egyéni elégedettség értékeiből számítható és vezethető le a szervezeti boldogság. Létezik néhány nemzetközileg elfogadott index mind társadalmi, mind szervezeti és egyéni szinten. A szervezeti minősítéseket lehetővé tevő indexek a teljesség igénye nélkül: MPI – Multidimensional Poverty Index (OHPI, 2018), ESI – Employee Satisfaction Index, EH – Employee Happiness Index (Global Happiness Council, 2012), ITQ – Employee Intention to Quit (Mxenge et al., 2014), ESM – Experience Sampling Method (Hektner, Schmidt & Csikszentmihalyi, 2006), OCB – Organizational

Citizenship Behavior (Williams & Anderson, 1991). A felsorolt indexek bizonyos mértékig eleget tesznek a mérési követelményeknek, de valamennyivel szemben megfogalmazódtak kritikai észrevételek. A legkomolyabb problémát a fogalmak definiálása és egymástól történő elhatárolásuk okozza. Ha a szakirodalomban keresünk tanulmányokat, látható, hogy az elégedettség, a boldogság, a wellbeing, (olykor a „flow”) egymással gyakran szinonimaként használt, illetve egymással definiált fogalmak. Mivel valamennyi fogalom nehezen meghatározható, és nincs általánosan elfogadott definíció egyikre sem, az áttekintett szakirodalmi megközelítések alapján jelentésüket az alábbiak szerint használjuk.

Az elégedettség olyan mentális vagy érzelmi elégedettségi állapot, amikor valaki elfogadta saját helyzetét (Graham, Priddy & Graham, 2014). A boldogság olyan érzelmi állapot, amelyet az öröm és az elégedettség érzése jellemez. Magában foglalja a pozitív érzelmeket és az élettel való elégedettséget. Mivel a boldogságot általában tág értelemben vett fogalomként értelmezik, a pszichológusok és más társadalomtudósok a „szubjektív jóllét” kifejezést használják, amikor a boldogságról beszélnek (Nordenfelt, 1995). A szakirodalomban legismertebb Seligman (2011) modellje, mely az alábbi kapcsolatrendszer feltételezi (a kapcsolatok a teljesség igénye nélkül kerültek az 1. ábrába). Látható, hogy a fentiekben említett fogalmak az ábra részét képezik, de struktúrájukban sajátos módon alkotnak egységet.

1. ábra

Seligman modelljének kapcsolatrendszere



Forrás: Seligman (2011) alapján saját szerkesztés

Lyubomirskyra (2008) úgy fogalmazott, hogy a boldogság megfoghatatlan spirituális szárnyalás, de kiszámítható pszichológiai és biológiai reakció. Szerinte akkor vagyunk boldogok, amikor megtapasztaljuk az örömet, az elégedettséget és a jóllétet, és ezzel egy időben azt érezzük, hogy az életünk jó, értelmes és érdemes. Forgeard és munkatársai (2011) az autentikus életöröm elmélete alapján a boldogságot három komponensre osztották fel: pozitív érzelem (vidámság, öröm és bizalom), elmélyülés és

értelem. Wesarat és munkatársai kutatásai alapján (2014) igazolták, hogy azok a szervezetek, amelyek hosszú távon tudják biztosítani a munkatársak boldogságát, magasabb és fenntartható termelékenységssel képesek működni. Frey (2018) szerint a boldog emberek magasabb intrinzik motivációval rendelkeznek. Az Amerikai Pszichológiai Társaság (APA) meghatározása szerint a boldogság az öröm, vidámság, az elégedettség és a jólét érzése (The WorldCounts, 2023). A kutatások számossága folyamatosan növekszik, a nézőpontok és az eredmények izgalmasak, valamint a boldogság kapcsolata a tanulmány elején említett további fogalmakkal egyre gyakrabban jelenik meg, szaporítva ezzel a sok szempontú megközelítés irányait. Ezekről az összefüggésekről esik szó a következő részben.

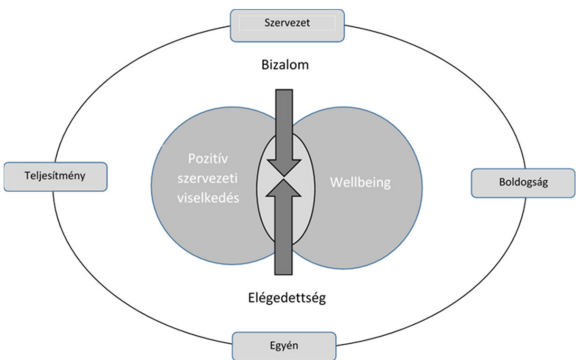
A szervezeti boldogság befolyásoló tényezői

A fenti terminológiát követve tanulmányunkban a boldogság három szintje azonosítható. (Érzékelhető a fogalmak közötti hierarchia.) Az első az öröm, a „hedonista boldogság”, az elégedettség szintje. A második a jóllét, amely elkötelezettségre és az érzések felszabadulására utal egy feladat vagy cél teljesítése közben. Ezt a magas szintű élményt „flow”-nak nevezik (Csikszentmihalyi, 2000). A harmadik szint megfelel Arisztotelész „eudémoniájának” (Irwin, 2019). A boldogságnak ezt a szintjét a belső harmónia, az életcél, a személyes növekedés jellemzi, konstruktív kapcsolatok, autonómia, valamint a pszichológiai, fizikai és természeti egyensúly általános érzése, azaz külső és belső boldogság együttese (Kopp & Pikó, 2006).

Látható, hogy a szervezeti boldogság többtényezős kapcsolatrendszerrel írható le. Gondolkodásunkat a 2. ábra szemlélteti. Ennek értelmében a bizalom a szervezet egészének működésére vonatkozó elvárás. Az egyéni elégedettség a boldogsághoz való hozzájárulást jelenti. A pozitív szervezeti viselkedés és a wellbeing közös metszete a szervezeti bizalom és egyéni elégedettség kapcsolatából adódik. Mindezek összességében a szervezeti boldogsághoz járulnak hozzá, mely a teljesítményen keresztül érezteti jelentőségét. A kapcsolatok érvényességét a szakirodalom további kutatásai alapján kívánjuk igazolni.

2. ábra

A szervezeti boldogság befolyásoló tényezőinek kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

A bizalom jelentősége

Ahogy a fentiekben említettük, a bizalom a feltételezésünk szerint az egyik legfontosabb befolyásoló tényező. A sikeres szervezeti működéssel kapcsolatos kutatások az elmúlt évtizedekben rávilágítottak a *bizalom* központi szerepére (Gilbert & Tang, 1998; Wech, 2002). A munkahelyi bizalommal kapcsolatos vizsgálatok kezdete a múlt század hatvanas éveinek elejére tehető (Tan & Lim, 2009; Paliszkievicz, Koohang & Nord, 2014). A szervezeteken belüli bizalom az alábbi tényezőkhöz kapcsolódik: munkatársak elégedettsége, boldogság, teljesítmény, viselkedés, csapatmunka, vezetői hatékonyság, emberierőforrás-menedzsment felfogása, sikeres tárgyalások, kommunikáció, elkötelezettség, etikus viselkedés, vállalati partnerkapcsolatok etc. Ezek alapján alapvető befolyásoló tényezőnek számít a szervezetek belső működésében (Vieira, Dias, Lopes & Cardoso, 2021; Huang et al., 2021; Widanti & Sunaryo, 2022).

A bizalom és a szervezeti elkötelezettség, a boldogság és vezetői stílus hatását és kölcsönös kapcsolatát vizsgálta Jena munkatársaival (2018). Eredményeik azt mutatják, hogy a bizalom, elkötelezettség és a boldogság szoros kapcsolatban vannak egymással. Mousa & Chaouali (2022) a vallás, a szervezeti bizalom és boldogság kapcsolatát keresve megállapították, hogy az egyetemi professzorok bizalma vezetőjük iránt pozitív hatással van az elkötelezettségükre, a munkával való elégedettségükre és a szervezeti *jóllét* érzésére.

Az OECD 2017-ben hozta nyilvánosságra a bizalom méréséről szóló irányelveket (OECD Guidelines on Measuring Trust), ami fontos módszertani lépésnek tekinthető, és tartalmazza azokat a „prototípuskérdéseket”, amelyek egyaránt lefedik az egyének közötti és az intézményi bizalmat. A kérdések jól beilleszthetők a munkahelyi és mindennapi életre vonatkozó felmérésekbe is.

Wellbeing és kapcsolatai

A vizsgált országban működő statisztikai hivatal definíciója szerint: „az egyéni jóllétet úgy lehet meghatározni, mint az egyén azon meghatározó, saját maga, környezete és a társadalom által kölcsönösen befolyásolt komplex mentális és fizikai állapotot, amely az egyén saját életével való általános elégedettségét, a közösségi életben való részvételét, az élet objektív minőségét és annak szubjektív érzetét is magába foglalja” (KSH, 2014, p. 5). A jóllét jellemzésére az anyagi helyzet mellett figyelembe vették a munka és szabadidő egyensúlyát, az oktatásban való érintettséget, az egészség megőrzésének esélyeit, a személy szűkebb és tágabb életkörüzetének jellemzőit, a társadalmi, társas hálózatok megtartó erejét, valamint az egyéni szintű és generációs távlatokra is vonatkozó jövőképet (KSH, 2014).

Az életminőség és a szervezeti boldogság kapcsolatát több tanulmány is vizsgálta (Huete-Alcocer, López-Ruiz, Alfaro-Navarro & Nevado-Peña, 2022; Dejonckheere, Rhee & Baguma, 2022), és szignifikáns kapcsolatot mutatott ki. Az életminőség mérése során megkülönböztetünk egy szubjektív és egy objektív dimenziót (Andorka, 2001). Az objektív dimenziót leginkább a „jólét” (welfare) sokdi-

menziós fogalmával lehet megközelíteni, amelybe a jövedelemen és a fogyasztáson kívül beletartozik az egészségi állapot, a műveltség, a közbiztonság és a szabadon beosztható idő is. A szubjektív dimenziót pedig a „jólét” (well-being) fogalmával lehet leírni, amely a társadalom tagjai számára a pénzben nem mérhető szellemi javakkal való ellátottságot jelenti. Az életminőség „jólét”-dimenzióját Zapf (1979) életfeltételeknek nevezi, a „jólét” dimenzióján pedig az egyéni megelégedettséget, boldogságérzetet érti. Az életminőség szerinte egyrészt a külső életfeltételek meglététől, másrészt az életminőség szubjektív megélésétől függ.

A jólét és más szervezeti jellemzők kutatási eredményei kivétel nélkül jelentős összefüggéseket mutattak ki. Az 1. táblázat összegzi néhány mértékadó kutatás eredményét.

1. táblázat

A wellbeing és befolyásoló tényezők

Wellbeing és szignifikáns kapcsolatai	Tanulás	Watson et al. (2018) és Hojjat et al. (2016)
	Kultúra	Espasandín-Bustelo et al. (2021), Chia et al. (2022), Lu et al. (2022)
	Boldogság	Espasandín-Bustelo et al. (2021), Bianchi et al. (2022), Lu et al. (2022)
	Időtényező	Whillansa et al. (2017)
	Társadalom	Nguyen et al. (2022)
	Eudemonia	Lopes et al. (2016)
	Szociológiai és pszichológiai jólét	Andrijic (2022)

Forrás: saját szerkesztés

Az Eurostat, az Európai Unió statisztikai hivatala szubjektív mutatókat tesz közzé az európai emberek jóllétéről. A 0 („egyáltalán nem elégedett”) és 10 („teljesen elégedett”) közötti skálán az EU lakosainak átlagos életelégedettségét: Saját életével való elégedettség 7,3; Elégedettség a saját pénzügyi helyzetével 6,5; Elégedettség a személyes kapcsolataival 7,9. Magyarország az EU-átlag alatti értékeket ért el minden vizsgált tényező esetében. Az egyik legkevésbé boldog nemzet Európában (Eurostat, 2018).

A fenti tények alapján körvonalazódik egy olyan mérési módszer iránti igény, amely egyidejűleg képes biztosítani a fent tárgyalt, szervezetekre jellemző kapcsolatokat a szervezeti boldogság minősítése érdekében. A módszerrel kapcsolatos további követelmény, hogy az eredmények alapján született vezetői döntések a szervezeti boldogság magas szintű és hosszú távú fenntarthatóságát biztosítani tudják. Ez a módszer, melyet a bevezetésben említettünk, a „GNH of Business” logikáján alapul.

A GNH

A Bhutáni Királyságban kidolgozott és alkalmazott GNH (Bruttó Nemzeti Boldogság) mutató képezi az alapját a „GNH of Business” számítási módszerének. A GNH mutatót az 1970-es években Bhután negyedik

királya, Jigme Singye Wangchuck javasolta kidolgozni. Gondolkodásának alapja, hogy a kormány célja nem a GDP értékének, hanem az ország egésze boldogságának növelése. A GNH holisztikus módon képes kifejezni az emberek boldogságának és jóllétének szintjét. Négy alappillére: jó kormányzás, a kultúra megerősítése és népszerűsítése, környezetvédelem, fenntartható és méltányos társadalmi és gazdasági fejlődés. A pillérek mindazokat az értékeket képviselik, melyek ma az európai gondolkodás fókuszában vannak. A vizsgálatra alkalmas standard kérdőívben a 4 pillér 9 területre osztott, melyek: Pszichológiai jóllét, Egészség, Időfelhasználás, Oktatás, Kulturális sokszínűség és ellenálló képesség, Közösségi vitalitás, Jó kormányzás, Ökológiai sokféleség és ellenálló képesség, Életszínvonal. Az eredeti logikát társadalmi szintre dolgozták ki, de az elmúlt években elkészült ennek a szervezeti/üzleti szintre történő számítási lehetősége, melyet mi is alkalmaztunk a kutatásunk során (Zangmo et al., 2017). Mindkét esetben az egyéni emberi boldogság mérésén keresztül jutunk el a boldogságindex kiszámításához.

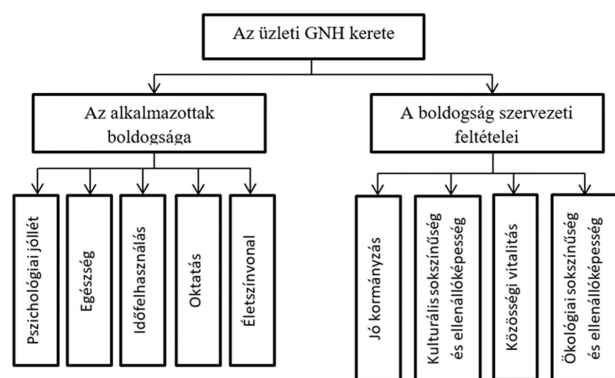
GNH of Business

A GNH üzleti életbe való alkalmazását Dasho Tshering Tobgay, Bhután miniszterelnöke kezdeményezte. A Centre of Bhutan & GNH Studies dolgozta ki a módszert, melynek első verzióját 2017-ben adták ki, és 2018-ban további finomításokkal korrigálták (Zangmo et al., 2017; 2018).

Az üzleti alkalmazást a GNH 9 területe alapján alakították ki. Az értékelési területeket (lásd 3. ábra) két csoportra osztották: a munkavállalók boldogságára és a boldogság szervezeti feltételeire (Zangmo et al., 2017).

3. ábra

A GNH üzleti keretrendszere



Forrás: Zangmo et al. (2017) alapján saját szerkesztés

A munkavállalói boldogság az alkalmazottak elégedettségét és boldogságát jelenti a vizsgált területeken. A boldogság szervezeti feltételeit a szervezetek vezetésének döntésein keresztül lehet megítélni. Itt kaphatunk információt arról, hogy a menedzsment által biztosított feltételek hogyan járulnak hozzá a munkavállalók jóllétéhez és boldogságához (Zangmo et al., 2017). A 3. ábrán bemutatott területek további indikátorokra bonthatók, melyeket kérdőíves felmérés során minősítenek.

A módszer kiváló lehetőséget ad a szervezetek vezetőinek egy holisztikus kép kialakítására munkatársaik elégedettségét befolyásoló tényezőkről, azok hozzájárulásáról a szervezeti boldogsághoz, és ezzel egyidejűleg a szervezeti teljesítményéhez. Szintén lehetőség nyílik a szervezeti feltételek oldaláról is áttekintést szerezni, látatva, mely adottságok hatnak leginkább pozitív módon az egyéni elégedettségre, ezen keresztül a szervezet egészének boldogságára, teljesítményére. A módszer alkalmazhatóságának lehetőségét bizonyítva valamenyny szervezet vezetője számára olyan eszköz áll rendelkezésre, mely hosszú távon ad lehetőséget a kontrollra, a változások és fejlesztések hatásának követésére, kiegyensúlyozott előrelépést biztosítva valamenyny vizsgált területen. A GNH társadalmi szintű kutatásait több nemzet (Thaiföld, Brazília, Japán, Franciaország stb.) tesztelte saját kulturális és vallási értékeire építve (Senasu et al., 2019). A GNH üzleti területre történő alkalmazásáról nem találtunk egzakt kutatási eredményeket (tekintettel újszerűségére és kísérleti módszertanára). Így az általunk lefolytatott kutatás pilot jellegűnek tekinthető, melynek tapasztalatait és eredményeit a további kutatásokban fogjuk hasznosítani.

Módszertan

Adatgyűjtés

A különböző társadalmi-gazdasági kontextusok befolyásának elkerülése érdekében ugyanabban az országban működő szervezeteket céloztunk az adatgyűjtés során (Erthal & Marques, 2018). A kitöltők elérése érdekében az Orbis adatbázist használtuk, mely 400 millió szervezetről tartalmaz üzleti információt. Az adatbázisból a szűrés során a lokációt, a vállalati méretet és a bhutáni kritériumokat (működési idő > 5 év, alkalmazotti létszám > 20 fő) tartottuk szem előtt. A szűkítés eredménye kb. 13 ezer olyan szervezetet eredményezett, amelyeknek e-mailt tudtunk küldeni. A kutatás során az eredeti bhutáni kérdőíveket alkalmaztuk, magyar nyelvre lefordítva. A kérdőív változatlan felépítéssel és az eredeti kritériumokban megfogalmazottak szerint került online felületre, a Lime survey platformjára. Az e-mailekben vázoltuk a kutatás célját és kértük a szervezetek érintetteit a kérdőív kitöltésére. Az e-mail-címek sok esetben (kisebb szervezeteknél) a szervezet vezetőjéhez vagy HR-vezetőjéhez, nagyobb szervezetek esetében egy központi gyűjtő címhez tartoztak. Innen kerültek továbbításra részben a munkatársak, részben a vezetők felé. A kutatás hitelességének érdekében a vezetőket arra kértük, hogy mint munkavállaló, és mint vezető is töltsék ki a kérdőíveket. Ugyanis a modell logikájának megfelelően két kérdőív készült. Az egyik a munkatársaknak, (munkavállalói boldogság mérésére) a másik a felső vezetőknek, (szervezeti feltételek biztosításának felmérése). A kitöltés anonim módon történt, kb. 25-30 perc alatt. A kitöltést megkezdő válaszadók száma közel 2000 volt, de ezek nem mindegyike volt teljes kitöltés. Az adattisztítás és szűrés után a statisztikai elemzéshez 773 lett a felhasználható válaszok száma.

A tanulmányban ismertetett munkavállalói oldalra vonatkozó háttérváltozók a munkahely ágazati besorolására, a munkahely földrajzi elhelyezkedésére, nemre, életkorra, a végzettségre és a betöltött munkakörre vonatkoztak. A vizsgált szervezetek működési ágazat szerinti megoszlását mutatja a 2. táblázat.

2. táblázat

A válaszok megoszlása a szervezet ágazati besorolása alapján

Ágazat megnevezése	Szervezetek megoszlása (N=773)
Szolgáltatás	27,6%
Energiaszolgáltatás	18,9%
Feldolgozóipar	16,8%
Közösségi szolgáltatás	14,9%
Kereskedelem	4,7%
Mezőgazdaság	1,9%
Építőipar	1,8%
Kitermelő ipar	1,4%
Nem azonosítható vagy nem nyilatkozott	12,0%
Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

3. táblázat
A kitöltők megoszlása területi elhelyezkedés alapján

Megye	Szervezetek megoszlása (N=773)
Budapest	28,8%
Veszprém	12,2%
Fejér	11,0%
Zala	7,9%
Komárom-Esztergom	5,2%
Csongrád-Csanád	4,3%
Győr-Moson-Sopron	4,3%
Pest	4,3%
Vas	3,9%
Szlovákia/Nagyszombati	2,6%
Tolna	2,6%
Szlovákia/Nyitra	2,5%
Egyéb (Bács-Kiskun, Baranya, Jász-Nagykun-Szolnok, Békés, Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Somogy, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg)	7,8%
Nem nyilatkozott	2,8%
Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

4. táblázat

Kitöltők családi állapot és életkor szerinti megoszlása

Családi állapot	Válaszadók megoszlása (N=773)	Életkor	Válaszadók megoszlása (N=773)
Egyedülálló	17,3%	18-27 év között	15,5%
Elvált	4,1%	28-37 év között	25,7%
Házas	50,8%	38-47 év között	33,9%
Özvegy	1,0%	48-57 év között	19,0%
Párkapcsolatban él (de nem házas)	26,3%	58-67 év között	4,8%
Nem nyilatkozott	0,4%	68 év felett	0,4%
Összesen	100,0%	Nem nyilatkozott	0,6%
		Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

5. táblázat

A kitöltők munkakör és végzettség szerinti megoszlása

Munkakör FEOR szerinti besorolása	Válaszadók megoszlása (N=773)	Végzettség	Válaszadók megoszlása (N=773)
Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások	45,8%	8 általános	0,5%
Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	34,5%	Egyetem (MA, MSc)	24,6%
Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások	8,5%	Egyetemi, főiskolai végzettséget nem adó felsőfokú végzettség (pl. OKJ)	12,4%
Gépkezelők, összeszerelők, járművezetők	3,9%	Főiskola (BA, BSc)	36,5%
Kereskedelmi és szolgáltatási foglalkozások	2,6%	PhD (doktori fokozat)	1,4%
Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	0,5%	Szakközépiskola, gimnázium	20,4%
Nem nyilatkozott	4,1%	Szaktunaképző	3,8%
Összesen	100,0%	Nem nyilatkozott	0,4%
		Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

A felmérés Magyarország minden megyéjére kiterjedt, továbbá határon túli, szlovák vajdaságok szervezeteit is sikerült elérni. A válaszok terület szerinti megoszlását mutatja a 3. táblázat.

A további kérdések az egyes munkavállalók személyes hátterére vonatkoztak. A kitöltők 58,5%-a volt nő, 41%-a férfi, 0,5% nem válaszolt. A válaszadók életkor és családi állapot szerinti megoszlásait tartalmazza a 4. táblázat.

A foglalkoztatáshoz kötődően a végzettségre és a betöltött munkakörre vonatkozó kérdéseket tartalmazott a kérdőív, a kitöltési arányokat az 5. táblázat összegzi.

Az eredmények értékelése során először a bhutáni számítási logikát alkalmaztuk a „GNH of Business” index meghatározásához. A szervezeti boldogság mutatójának számítása után további elemzéseket végeztünk annak kiderítésére, hogy a munkatársi boldogságot minősítő területek közül melyek a leginkább kritikusak, és az egyes területeken belül melyek a domináns befolyásoló indikátorok. Ennek hátterében az áll, hogy a kérdőívek kitöltésére hosszabb időre volt szükség és sok esetben átgondolást igényeltek a válaszok. Így sajnos sok válaszadó megunta, feladta vagy rosszul/felszínesen töltötte ki a kérdőívet.

Statisztikaelemzés-módszer alkalmazása

Az eredeti (buthan-i) logika szerint a munkatársi bruttó boldogság index öt tartományra adott pontszámok összege. Az egyes tartományok változó számú indikátorból állnak. Az indikátorok végső értéke 0 (nem megfelelő szintű) vagy 1 (megfelelő szintű) lehet, attól függően, hogy az indikátorban szereplő változók milyen értékűek.

Az egyes tartományok pontszáma 0 és 20 pont közötti értéket vehet fel, ezt a tartomány által tartalmazott indikátorok súlyozott átlaga adja (a súlyozás segítségével az egyes tartományokon és indikátorokon belüli eltérő mennyiségű kérdésből fakadó aránytalan súlyozást lehet elkerülni). Az öt tartomány pontszámainak összege így maximálisan 100 pont lehet, ez mutatja a boldogság index nagyságát. Mind a végső index, mind az egyes tartományok értékei alapján a szervezetek négy kategóriába sorolhatók aszerint, hogy a maximálisan elérhető pontszám mekkora hányadával rendelkeznek:

$0 \leq \text{egyen pontszáma} < \text{maximális pontszám } 40\%-a$: átlag alatti megfelelés,

$\text{maximális pontszám } 40\%-a \leq \text{egyen pontszáma} < \text{maximális pontszám } 60\%-a$: átlagos megfelelés,

$\text{maximális pontszám } 60\%-a \leq \text{egyen pontszáma} < \text{maximális pontszám } 80\%-a$: jó szintű megfelelés,

$\text{maximális pontszám } 80\%-a \leq \text{egyen pontszáma} < \text{maximális pontszám } 100\%-a$: nagyon jó szintű megfelelés.

E besorolás azért fontos, mert ennek köszönhetően az egyes tartományok értékei és maga a boldogságindex is két formában áll rendelkezésre a statisztikai számításokhoz: egyrészt folytonos változóként (a tartományok esetében 1 és 20 pont közötti értékben, a boldogságindex esetében 1 és 100 pont közötti értékben), másrészt adottak a megfelelés szintjei, ezek diszkrét változóként jelennek meg.

Ahhoz, hogy kimutathassuk, hogy az egyes tartományokon belül melyek azok az indikátorok, amelyek a

végső kompozit boldogságindexet a legerősebben befolyásolják, három lépést kellett megtenni.

1. lépés: *Klaszteranalízis*. Az egyes tartományok, vagyis öt változó – pszichológiai jóllét, egészség, időgazdálkodás, képzés-fejlesztés és életszínvonal – pontszámértékei alapján csoportosítottuk a kitöltőket. A csoportképzéshez K-közép módszert alkalmaztunk. E nem hierarchikus klaszterezési módszer alkalmazását egyrészt a magas mintaelemszám indokolta, másrészt a hierarchikus módszerek eredményét befolyásolja a minta elemeinek sorrendje (Sajtos & Mitev, 2007), emellett az átláthatóság és az egyes csoportok jellemzésének megkönnyítése érdekében szükségesnek tartottuk, hogy a számítások eredményeként három klaszter alakuljon ki, a hierarchikus módszerek esetében a klaszterszám előre történő meghatározására nincsen lehetőség.

2. lépés: *Logisztikus regresszió*. Az egyes hatótényezők felderítése érdekében többszörös logisztikus regressziót végeztünk. Ennek használatát az indokolta, hogy a változókra nem teljesül a normál eloszlás feltétele, emellett a logisztikus regresszió esetében alacsony mérési skálájú változókat lehet alkalmazni (Bender & Grouven, 1997). A modell további előnye, hogy alkalmas a torzítások kiszűrésére: az egyes változók hatását a többi változó kontrollja mellett mutatja meg (Kapitány & Speder, 2004).

A modell eredményei az úgynevezett esélyhányadosok, melyek két egymást kizárólagosan kiegészítő valószínűség hányadosai:

$$\text{odds}(Y \leq i) = \frac{P(Y \leq i)}{1 - P(Y \leq i)} \quad (1)$$

Az ordinális modell lényege pedig a következő egyenlettel írható fel: $\text{logit}(Y \leq i) = \alpha_i + \beta_{i1} \times X_{i1} + \beta_{im} \times X_{im}$ $i = 1, \dots, k$ (Bender & Grouven, 1997).

Az elemzés során öt regressziós egyenletre volt szükségünk, ahol az eredményváltozók rendre az egyes tartományok kategorikus értékei (átlag alatti, átlagos, jó, nagyon jó szintű megfelelés), a független változók pedig az indikátorok 0 (nem elégséges szintű az adott indikátor) és 1 (elégséges értékű az adott indikátor) értékei.

3. lépés: *Diszkriminanciaanalízis*. E számítást több okból alkalmaztuk. Annak az ellenőrzésére, hogy a 2. lépés eredményeként meghatározott indikátorok jól magyarázzák-e az eredeti csoportosítás során létrejött klaszterekhez való tartozást. A módszer alkalmazását az is indokolta, hogy robusztussága miatt az előfeltételek megsértése esetén is érvényes eredményeket ad, amennyiben a megfigyelések száma eléggé magas, a legkisebb csoport elemszáma legalább 20 és a prediktor változók száma maximum öt (Sajtos & Mitev, 2007). Az indikátorok ismeretében becsülni tudjuk az egyének csoporthoz való tartozását. Vagyis, ha egy személy esetében rendelkezésre áll az az információ, hogy bizonyos munkahelyi környezethez köthető pár tényező mennyire bizonyul megfelelőnek, akkor valószínűsíthetővé válik, hogy az egyén alacsony, közepes vagy magas munkahelyi boldogsági szinttel rendelkezik. A módszer alkalmazásakor további látens változók is definiálhatóak.

A kutatás eredményei

A 6. táblázat a munkavállalói boldogság számításához szükséges tartományokat és indikátorokat mutatja, a szá

mitások eredményeivel együtt. A 7. táblázat azt mutatja, hogy az egyes tartományokban a kitöltők hány százalékára igaz, hogy átlag alattinak, átlagosnak, jónak vagy nagyon jónak érzékeli a különböző munkahelyi tényezőket.

6. táblázat

Összegző táblázat az indikátorok és tartományok értékeiről

Tartomány	Indikátorok	Indikátor súlya	Megfeleléségi küszöböt teljesí- tők száma és aránya		Súlyozott érték
Pszichológiai jóllét (20 pont)	Munkával való elégedettség	2,5	62	8%	0,20
	Bizalom	2,5	425	55%	0,88
	Munkahelyi környezet	2,5	271	35%	0,80
	Munkahelyi elkötelezettség	2,5	247	32%	1,38
	Munkahelyi diszkrimináció	2,5	502	65%	1,63
	Munkahelyi erőszak	2,5	518	67%	1,67
	Munkahelyi érzelmek negatív	2,5	70	9%	0,23
	Munkahelyi érzelmek pozitív	2,5	108	14%	0,34
	Pszichológiai jóllét Σ				7,14
Egészség (20 pont)	Foglalkozási stressz	2,86	46	6%	0,18
	Munkahelyi feltételek	2,86	286	37%	1,06
	Munkahelyi közös tér	2,86	108	14%	0,40
	Biztonság	2,86	417	54%	1,54
	Fogyatékosság	2,86	587	76%	2,17
	Sérülés	2,86	572	74%	2,13
	Betegség	2,86	688	89%	2,55
	Egészség Σ				10,03
Időgazdálkodás (20 pont)	Munka-magánélet egyensúly	3,33	485	63%	2,09
	Munkahely társadalmi hatása	3,33	561	73%	2,42
	Alvásidő	3,33	144	19%	0,62
	Ebéd- és pihenő idő	3,33	5	1%	0,02
	Munkarend	3,33	328	42%	1,41
	Munkaóra	3,33	656	85%	2,83
	Időgazdálkodás Σ				9,40
Oktatás (20 pont)	Professzionális és személyes fejlődés	6,67	368	48%	3,17
	Készségek fejlesztése	6,67	136	18%	1,17
	Ösztöndíjak	6,67	302	39%	2,60
	Oktatás Σ				7,33
Életszínvonal (20 pont)	Fizetés és egyéb járandóságok	4	320	59%	1,66
	Fizetéssel való elégedettség	4	37	59%	0,19
	Nyugdíjazási juttatásokkal való elégedettség	4	149	81%	0,77
	Szabadsággal kapcsolatos elégedettség	4	194	75%	1,00
	Egyéb juttatások	4	64	92%	0,33
	Életszínvonal Σ				3,95
Munkavállalói boldogság Σ					37,85

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

A kitöltők megoszlása a boldogság megfelelési szintje alapján az egyes tartományokban

Megoszlások	átlag alatti megfelelés	átlagos megfelelés	jó szintű megfelelés	nagyon jó megfelelés	Összesen
Pszichológiai jóllét	64,8%	14,7%	16,4%	4,0%	100,0%
Egészség	22,3%	54,1%	17,9%	5,8%	100,0%
Időgazdálkodás	34,7%	36,5%	24,1%	4,8%	100,0%
Képzés, fejlesztés	69,0%	0,0%	23,8%	7,2%	100,0%
Életszínvonal	76,1%	15,8%	3,4%	4,8%	100,0%
GNH	58,7%	33,6%	6,9%	0,8%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai alapján a megkérdezettek többsége két tartomány – az egészség és időgazdálkodás – esetében átlagos szintű megfelelési szinttel bírnak, míg a többi tartomány és a GNH esetében többségük átlag alatti elégedettséget tapasztal.

A klaszteranalízis eredményei

A klaszteranalízis során három csoportot képeztünk (kézenfekvőnek tűnt az a feltételezés, hogy a kitöltők között összességében van, aki magas szintű, van, aki közepes szintű, végül van, aki alacsony szintű boldogságot, elégedettséget tapasztal munkahelyén). A megkérdezettek három csoportba való sorolásának helyességét varianciaanalízissel ellenőriztük, emellett a klaszteranalízisbe bevont változók felül a számítást elvégeztük a boldogságindexre vonatkozóan is.

A varianciaanalízis eredményei alapján mind az öt tartomány esetében szignifikáns az eltérés az egyes csoport között, emellett erős kapcsolat mutatható ki a csoporthoz való tartozás és a vizsgált változók értékei között (az F próba szignifikanciája rendre 0,000, vagyis a függetlenségre vonatkozó nullhipotézist el lehet vetni, a szórás-hányados pedig minden esetben meghaladja a 0,75-öt).

A három klaszter esetében a boldogságindex és az egyes tartományértékek átlagos pontszámainak alakulása alátámasztotta az előfeltevésünket: alacsonyabb, közepes és magas szintű boldogsággal rendelkező csoportok különböztethetők meg, az egyes klaszterekre jellemző átlagos pontértékeket és a pontszámok szórását a 8. táblázat mutatja.

8. táblázat
Az egyes klaszterek átlagos pontszámai és a pontszámok relatív szórása

Klaszter	Mutató	PJ	EG	IG	OKT	ESZ	GNH
1. klaszter (n1=388)	Átlag (pont)	4,0	8,3	8,1	2,4	2,8	25,6
	Szórás (pont)	3,12	3,62	3,84	3,42	3,16	8,81
2. klaszter (n2=123)	Átlag (pont)	10,1	12,2	10,8	14,2	11,3	58,6
	Szórás (pont)	4,47	3,86	3,59	5,26	5,61	10,90
3. klaszter (n3=262)	Átlag (pont)	10,4	11,5	10,7	10,2	2,3	45,1
	Szórás (pont)	3,93	3,39	3,17	4,23	2,60	8,19

PJ: pszichológiai jóllét; EG: egészség; IG: időfelhasználás; OKT: oktatás; ESZ: életszínvonal
Forrás: saját szerkesztés

Az első klaszterbe sorolható a kérdőívet kitöltők 50,2%-a. Ez a klaszter rendelkezik a legalacsonyabb értékű boldogságindexszel. A pszichológiai jóllét, az egészség, az időgazdálkodás és a képzés-fejlesztés tartomány esetében szintén a legalacsonyabb értékekkel bíró egyének tartoznak ide, az életszínvonalukat viszont kismértékben megfelelőbbnek ítélik meg, mint a harmadik – közepes szintű munkahelyi boldogsággal rendelkező – klaszterbe tartozó válaszadók.

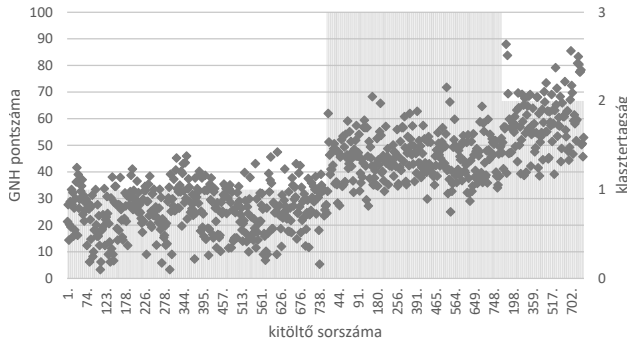
A második klaszterbe csupán a válaszadók 15,9%-a került besorolásra, e klaszter – egy kivétellel – minden tartományban a legmagasabb átlagos értékekkel, emellett a boldogságindex átlagos értéke is e csoportban a legmagasabb. A pszichológiai jóllét esetében a harmadik

klaszter átlagos pontszáma kismértékben meghaladja e második klaszter átlagos pontszámát.

A harmadik klaszterben a kitöltők 33,9%-a szerepel. E klaszter jellemzően közepes értékekkel rendelkezik, a pszichológiai jóllét terén a második klaszterhez képest kismértékben magasabb az átlagos pontszám értéke, míg az életszínvonal terén kismértékben alacsonyabb ez az érték, mint az első klaszteré.

A klaszterekre vonatkozó GNH-értékeket a 4. ábra mutatja.

4. ábra
Az egyes klaszterekre jellemző GNH-pontszámok



Forrás: saját szerkesztés

A legerősebb magyarázóerővel bíró indikátorok meghatározása

A számítások során öt logisztikus regressziós becslést végeztünk: minden egyes tartományon belül kerestük a legerősebb hatással bíró indikátort. Az eredményváltozó minden esetben az adott tartomány értéke volt, a magyarázó változók pedig a tartományon belüli indikátorok.

- A modell akkor megfelelő, amennyiben:
- 1. a magyarázó változók és az eredményváltozó közötti kapcsolat lineáris,
 - 2. a modell jól illeszkedik (az illeszkedés hiányára vonatkozó nullhipotézis elvethető),
 - 3. a megfigyelt és illesztett adatok nem térnek el egymástól (az egyezőségre vonatkozó nullhipotézist elfogadjuk).

Az egyes tartományok pontszáma az indikátorok (0-1) értékeinek súlyozott számtani átlaga, ezért a kapcsolat a független változók és a függő változó között minden esetben lineáris, ebből fakad, hogy a regressziós becslés minden vizsgálat esetében magas szintű illeszkedést mutat, és az esélyhányadosok között nagyon alacsony értékű a különbség. Ezzel együtt a többszörös ordinális regressziós modellünk alkalmas arra, hogy megmutassa, melyik indikátor bír a legmagasabb esélyhányadossal. A 9. táblázatban összegeztük mind az öt számítás eredményét: az egyes modellek illeszkedésére, illetve az illeszkedés jóságára vonatkozó empirikus szignifikanciaszinteket, a legmagasabb magyarázó erővel rendelkező indikátor béta értékét és szignifikanciáját, végül a béta értékéből számított esélyhányados nagyságát.

A tartományokat befolyásoló indikátorok jellemzése

Tartomány	Legerősebb hatással bíró indikátor	Modell illeszkedés szign.	Illeszkedés jóságának szign.	béta	béta szign.	esély-hányados ($e^{\beta}-1$)
Pszichológiai jóllét	Bizalom	0,000	1,000	-6,438	0,000	-99,84%
Egészség	Közös tér	0,000	1,000	-8,131	0,000	-99,97%
Időgazdálkodás	Munka-magánélet egyensúly	0,000	1,000	-9,327	0,000	-99,99%
Személyes fejlődés és képzés	Személyes készségek fejlesztése	0,000	1,000	-15,687	0,002	-99,99%
Életszínvonal	Nyugdíjjal való elégedettség	0,000	1,000	-12,317	0,000	-99,99%

Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy mind az öt esetben megfelelőek a modellel vonatkozó tesztek:

- a modell illeszkedés esetében az alternatív hipotézis elfogadása jelenti azt, hogy a modell szignifikáns,
- az illeszkedés jósága esetében elfogadjuk a tényleges és az illesztett adatok közötti szignifikáns különbség hiányára vonatkozó nullhipotézist, végül
- a béta paraméterre vonatkozó tesztek esetében is rendre elvethetjük a függetlenségre vonatkozó nullhipotézist.

A *pszichológiai jóllét*re vonatkozó tartomány esetében a munkahelyi bizalom a legerősebb magyarázó indikátor. Az esélyhányados azt mutatja, hogy minden más indikátor kontrollja mellett a bizalom indikátora elégséges helyett elégtelen értékű, akkor 99,84 %-kal csökken a pszichológiai jóllét javulásának esélye.

Az *egészség* tartományon belül a közös tér indikátora bírt a legmagasabb béta értékkel. Az esélyhányados ebben az esetben azt mutatja, hogy a többi indikátor változatlansága esetén a közös térre vonatkozó indikátor elégtelen értékű, akkor 99,97 %-kal kisebb az esélye az egészség javulásának.

Az *időgazdálkodás* tartományon belül a munka-magánélet közötti egyensúly rendelkezett a legmagasabb béta értékkel. Az esélyhányados azt mutatja, hogy amennyiben ez az indikátor ceteris paribus elégtelen értékű, az 99,99%-kal csökkenti az időgazdálkodással való elégedettség növekedését.

Az *oktatás* esetében a személyes fejlődés és képzés támogatásának indikátora a legmeghatározóbb. Az esélyhányados azt mutatja, hogy a tartomány többi indikátorának kontrollja mellett ez az indikátor nem éri el az elégséges szintet, akkor a tartomány javulásának esélye 99,99%-kal romlik.

Az *életszínvonal* esetében a munkahely nyugdíjjal kapcsolatos támogatása volt a legjelentősebb indikátor. Amennyiben ez az indikátor nem elégséges szintű, a többi indikátor változatlansága mellett, akkor az életszínvonallal való elégedettség javulásának esélye 99,99%-kal csökken.

A diszkriminanciaanalízis eredményei

A diszkriminanciaanalízishez az egyes indikátorok nagysága meghatározható a benne szereplő itemekre adott vála-

szok pontértékének összegeként is. Ez a pontérték minden egyes item esetében eltérő nagyságrendű, mert a nagyságát egyrészt a benne szereplő itemek száma, másrészt az itemek ismérvváltozatainak száma is meghatározza. E nagyságrendi eltérést az összpontszámok normalizálásával szüntettük meg, a következő képlet segítségével:

$$x_t = \frac{x_i - \text{Min}(x_n)}{\text{Max}(x_n) - \text{Min}(x_n)} \quad (2)$$

ahol

x_i az adott indikátor transzformált értéke,

x_i az adott indikátor eredeti értéke,

$\text{Min}(x_n)$ az alkalmazott indikátorok legkisebb értéke,

$\text{Max}(x_n)$ az alkalmazott indikátorok legnagyobb értéke.

A normalizált értékek minden esetben 0 és 1 közötti értéket vesznek fel.

Az elemzés függő változóját az elemzés első részében meghatározott klasztertagság jelenti.

A diszkriminanciaanalízis célja általában független (magyarázó vagy prediktor) változók segítségével azt magyarázni, hogy a megfigyelt egységek miért tartoznak az adott klaszterbe. Emellett a számítás arra is alkalmas, hogy a kiinduló csoportbeosztást ellenőrizzük és/vagy módosítsuk (Pedhazur, 1997).

A regressziós becslés eredményeinek ellenőrzése

A diszkriminanciaanalízis előfeltételei esetünkben kisebb-nagyobb mértékben sérülnek, de a mintaelemszám kellő mértékben magas ($n=773$), a legkisebb csoport elemszáma ($n_2=123$) meghaladja a 20-at és a prediktorváltozók száma (esetünkben 5 változó) sem haladja meg az 5-öt, vagyis az elemzés eredményei megbízhatóak.

A modell elfogadhatóságát a Wilks-féle λ értékkel lehet jellemezni, amely azt mutatja, hogy az eredeti csoportbeosztás teljes varianciájának hányad részét nem magyarázzák a prediktorváltozók, az összesítést a 10. és 11. táblázat mutatja.

A Wilks-féle λ érték alapján az eredeti csoportbeosztás varianciáját 51,2%-ban magyarázzák a kiválasztott indikátorok. A diszkriminanciafüggvény alapján képzett csoportok 70%-ban egyeznek meg az eredeti besorolással, vagyis az esetek túlnyomó többségében a kijelölt indikátorok értékei jól valószínűsítik a csoporthoz való tartozást.

Körülbelül ez a 70%-os egyezés érvényes minden egyes klaszterre: nincs olyan klaszter, ahol szélsőségesen sok elemet kellene átsorolni.

10. táblázat
A diszkriminanciaanalízis fontosabb összegző eredményei

Megnevezés	Érték
Csoportok száma	3
Wilks-féle λ (DF 1. függvény)	0,488
Jól besorolt elemek száma	541
Jól besorolt elemek aránya	70%

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat
Csoportok megegyezősége

Eredeti csoport	Diszkriminanciaanalízis szerinti csoport			Összes	Helyesen besorolt egyének aránya
	1	2	3		
1	272	36	80	388	70,1%
2	6	89	28	123	72,4%
3	37	45	180	262	68,7%
Összes	315	170	288	773	70,0%

Forrás: saját szerkesztés

A diszkriminanciaanalízis további eredményei
Az elemzésbe bevont változók szignifikáns hatását mutatja a 12. táblázat.

12. táblázat
Az indikátorok hatása a diszkriminanciafüggvényekre

Normalizált változók	Wilk-féle λ	szignifikancia
Bizalom	0,780	0,0000
Közös tér	0,869	0,0000
Munka-magánélet egyensúly	0,901	0,0000
Készségek fejlesztése	0,847	0,0000
Nyugdíj	0,795	0,0000

Forrás: saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy a diszkriminanciafüggvényekre (lásd később) mindegyik változó szignifikáns hatással bír, de önmagában mindegyik indikátor hatása meglehetősen gyenge. A számítások eredményeként két diszkriminanciafüggvény (dimenzió) határozható meg. A két függvényben szereplő diszkriminancia-együtthatók nagyságát mutatja a 13. táblázat.

13. táblázat
Standardizált diszkriminancia-együtthatók

Normalizált változók	DF 1.	DF2.
Bizalom (x ₁)	0,497	0,469
Közös tér (x ₂)	0,359	0,087
Munka-magánélet egyensúly (x ₃)	0,245	0,358
Készségek fejlesztése (x ₄)	0,629	-0,132
Nyugdíj (x ₅)	0,445	-0,78

Forrás: saját szerkesztés

A standardizált együtthatók segítségével írhatók fel a diszkriminanciafüggvények:

$$Z_1 = 0,497 \times x_1 + 0,359 \times x_2 + 0,245 \times x_3 + 0,629 \times x_4 + 0,445 \times x_5$$
$$Z_2 = 0,469 \times x_1 + 0,087 \times x_2 + 0,358 \times x_3 - 0,132 \times x_4 - 0,780 \times x_5$$

A 14. táblázat a Pearson-féle korrelációs együtthatókat tartalmazza, melyek azt mutatják, hogy az egyes prediktor változók és a diszkriminanciafüggvények értékei között milyen erős a kapcsolat.

14. táblázat
Együttható mátrix

Normalizált változók	DF 1.	DF2.
Bizalom	0,489*	-0,151
Közös tér	0,450*	0,104
Munka-magánélet egyensúly	0,428	-0,720*
Készségek fejlesztése	0,533	0,554*
Nyugdíj	0,305	0,418*

Forrás: saját szerkesztés

Ezek az együtthatók egy faktorelemzés faktorsúlyainak is tekinthetők: az első diszkriminanciafüggvény a bizalom és a közös tér indikátorát tartalmazza, míg a második diszkriminanciafüggvény a munka-magánélet egyensúlyát, a készségek fejlesztésére vonatkozó indikátort és a nyugdíjra vonatkozó munkahelyi támogatásokat foglalja magába.

Így két látens hatást tudunk tetten érni:

- A *bizalom* és a *közös tér* fedheti le együttesen a munkahelyi légkört, hangulatot, komfortérzetet, összefoglalva a kultúrát.
- A *munka-magánélet egyensúly* (negatív előjellel), a *készségfejlesztés* támogatása és a *nyugdíjtámogatás* „közvetett anyagiak”. (Utóbbi kettő a hosszú távon szerezhető előnyöket biztosítja. Ennek elérésére fordított idő és energia felborítja a munka-magánélet egyensúlyát.)

15. táblázat
A diszkriminanciafüggvények jellemzői

Függvény	Magyarázott variancia aránya (%)	Kanonikus korreláció	Wilks-féle λ
DF1.	75,5	0,650	0,466
DF2.	24,5	0,438	0,808

Forrás: saját szerkesztés

A 15. táblázat eredményei alapján látható, hogy a DF1. diszkriminanciafüggvény fontosabb, mint a második, hiszen magasabb értékű magyarázóerővel rendelkezik és ebből adódóan a kanonikus korreláció értéke is magasabb ennél a függvénynél, míg a Wilks-féle λ értéke itt alacsonyabb.

Az eredeti csoportbeosztásra vonatkozóan kiszámíthatók a diszkriminanciafüggvények értékei alapján a csoport centroidok (16. táblázat).

16. táblázat

Csoport centroidok

Eredeti klaszterek	Függvények	
	DF1.	DF2.
1. klaszter	-0,761	-0,217
2. klaszter	1,559	-0,680
3. klaszter	0,395	0,641

Forrás: saját szerkesztés

Az első klasztert (amely az eredeti besorolás szerint a legalacsonyabb munkahelyi boldogsággal rendelkező válaszadókat tartalmazza) főleg az első dimenzió terén (munkahelyi légkör/kultúra), de a második dimenzióban is (hosszú távú előnyök) – a másik két klaszterhez viszonyítva – erősebb elégedetlenség jellemzi. (Nagyon nem elégedett és kissé elégedetlen.)

A második klaszter (melyre összességében a legmagasabb szintű munkahelyi elégedettség volt jellemző) esetében azt tapasztaljuk, hogy az első dimenzióban ez a csoport rendelkezik a legmagasabb középértékkel, de a második dimenzióban elmaradása van. Ebben a klaszterben jellemzően olyan válaszadók szerepelnek, akik a munkahelyi légkörrel elégedettek ugyan, de azokat a tényezőket, melyek hosszú távon nyújtanának biztonságot, elégtelennek értékelik. (Szélsőséges értékítélet, nagyon elégedett és nagyon nem elégedett.)

A harmadik klaszter tagjait az első dimenzióban pozitív értékű, de relatív alacsonyabb szintű elégedettség jellemzi, míg a második dimenzióban e csoport mutatja a legnagyobb elégedettséget. (Kevéssé elégedett és elégedett.)

Diszkusszió

A kapott eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a „GNH of Business” módszere minden probléma nélkül alkalmazható a buddhista vallás és kultúra jellemzőin kívüli feltételek között is. Ezt jelen tanulmány igazolja, mely keresztény kultúra keretei között került alkalmazásra. Az eredeti bhutáni kérdőív, logika és számítási módszer minden lépésében és kérdésében illeszthető volt a magyar szervezetek kulturális feltételeihez. A munkatársi boldogságot minősítő tartományok közül az „Életszínvonal” a leginkább fejlesztésre szoruló és komoly vezetői támogatást igénylő terület. Ez az anyagi ellenszolgáltatásokat és *nem anyagi jellegű támogatásokat* foglalja magában. Nem véletlen, hogy a munkatársak szeretnék magasabb színvonalon élni, kevesebb erőfeszítéssel és/vagy magasabb ellenszolgáltatással, vagy több szabadidővel élni. Ehhez a vezetők részéről további feltételek teljesítése szükséges. Az egyes tartományokat mérlegre téve, a logisztikus regresszió segítségével kimutathatóvá váltak azok az indikátorok, melyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a terület megítélését. Az eredmények szerint a „Pszichológiai jóllétre” vonatkozó tartomány esetében a munkahelyi

bizalom a legerősebb magyarázó indikátor. Ahogy a szakirodalomból egyenesen következik, a bizalom az egyik legtöbbet vizsgált olyan jellemző, melyről több szempontból kimutatásra került a szervezet teljesítményét befolyásoló hatása (Huang et al., 2021; Jaskeviciute et al., 2021). Ez azt jelenti, hogy a vezetői döntéseknek a bizalmat erősítő szervezeti jellemzőket kell erősíteniük. Az „Egészség” tartományán belül a *közös tér* indikátora bír a legmagasabb hatással. Ennek a jellemzőnek a közösség formálásában, a kölcsönös segítségnyújtásban, az együttműködés erősítésében, a tudásmegosztásban, a csapatmunkában különös jelentősége van (Sloam, 2020). Ha a munkatársaknak van lehetőségük informális keretek között is beszélgetni, együtt étkezni, és eltölteni pihenő idejüket, ez a lehetőség nagymértékben alakíthatja a bizalomra épülő szervezeti kultúrát (Vieira et al., 2021; Zolfaghari & Madjdi, 2022). Így az első két tartományt kritikus módon befolyásoló tényezők egymást erősítve hatnak a kultúrán keresztül a szervezet működésére. Ez a vezetőktől helyes döntéseket és komoly odafigyelést igényel. A harmadik tartományon az „Időgazdálkodás”-on belül a *munka-magánélet közötti egyensúly* bír a legnagyobb befolyással (Alves et al., 2019; Andrijic, 2022; Dejonckheere et al., 2022). A well-being egyik meghatározó tényezője az a megfelelő munkaidő-beosztás, munkahelyi terhelés, mely lehetővé teszi a munkatársak számára a kiegyensúlyozott magánéletet. Ha elégedett valaki a magánéletében, ez hatással van a munkahelyi tevékenységére. Kipihenten és jókedvvel végzi a feladatait, a teljesítménye magasabb lesz, ami visszahat a magánéletére. Ez a jellemző hosszú távon kell, hogy érvényesítse hatását (Richter & Näswall, 2019; Tastan et al., 2020). A negyedik domain esetében („Oktatás”), a *professzionális képzés, fejlesztés* támogatásának indikátora a legmeghatározóbb. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a munkatársak igyekeznek képezni magukat, folyamatosan követni a változásokat, felkészülnek a fejlődés kihívásaira (Mousa & Chaouali, 2022). Ez az igény nagyon pozitív jellemző, de szintén a vezetők felelőssége, hogy lehetővé tegyék ennek az igénynek a kielégítését, biztosítsák a feltételeket a tanulásra, képzésre, akár önerőből is. Végül az „Életszínvonal” esetében a munkahely *nyugdíjjal kapcsolatos támogatása* a legjelentősebb indikátor. Ez azt jelzi, hogy a munkatársaknak igényük van a saját jövőjükéről történő gondoskodásra. Előrelátóak és biztonságban szeretnék érezni magukat (Huete-Alcocer et al., 2022). Sajnos ez a szervezeti támogatás Magyarország esetében háttérbe szorul és a lehetséges támogatások közül nem tartozik a népszerűek közé. Érdemes ez alapján a vezetőknek elgondolkodni ezen igény kielégítési lehetőségén. Az utóbbi három terület legbefolyásosabb indikátorai összességében a hosszú távú befektetések igényét vetítik előre (Appelbaum, Profka, Depta & Petrynski, 2018). Ha valamennyi tartomány legfontosabb befolyásoló tényezőit áttekintjük, azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra és a hosszú távú munkahelyi biztonságérzet biztosíthatja a munkatársi elégedettséget, ezen keresztül a szervezeti

boldogság magas szintjét. Amennyiben a szervezetben a munkatársak boldogságszintjét meghatároztuk, meg kell vizsgálni a szervezeti feltételek oldaláról is azokat a paramétereket, melyek a leginkább befolyásolják az egyes tartományok minőségét. Ezzel lehetőség nyílik a fenntarthatóság feltételeit kielégíteni és egyidejűleg érvényesíteni a munkatársi elégedettség legmagasabb szintjét és a fenntartható szervezeti működés követelményeit. A kutatás következő lépésében ennek az összefüggésnek az érvényességét fogjuk igazolni.

Következtetések

A kutatás eredményei egyértelműen igazolják, hogy a bhutáni logika, gondolkodás és számítási módszer alkalmazható bármely más kulturális feltételek között. Sőt, a kultúra felől közelítve élesen kirajzolódnak egy adott nemzetre jellemző szervezeti gondolkodás stratégiai irányai. Más szóval az adaptált bhutáni mérőeszközzel képet kapunk a szervezeti kultúra erős és gyenge pontjairól. A GNH-index eredménye és a tartományok, illetve indikátorok számszerű eredményei lehetőséget adnak arra, hogy olyan vezetői döntések szülessenek, melyek közvetlenül ott eredményeznek fejlődést és ott tudnak beavatkozni, ahol a legnagyobb szükség van rá. Az eredeti logika is azt célozza, hogy a tartományok által lefedett területek közel azonos módon tudjanak fejlődést mutatni, segítve ezzel a szervezetek kiegyensúlyozott működését, magas szintű teljesítmény mellett. Jelen kutatás igazolta, hogy a magyar szervezetek munkatársainak boldogságszintje átlag alatti, melynek oka elsősorban az életszínvonal és pszichológiai jóllét területének köszönhető. Bizonyítást nyert, hogy minden egyes tartomány esetében meghatározható az a kritikus faktor, amely a legerősebb hatást gyakorolja a terület értékeire. Ezek összességében alátámasztják korábbi kutatások eredményeit, melyek szerint a bizalomra épülő szervezeti kultúra és a hosszú távú biztonságot jelentő munka-magánélet egyensúlya, a folyamatos fejlődés és a nyugdíjas évekre történő felkészülés biztosítja a fenntartható sikeres szervezeti működést és a munkatársak boldogságérzését. Ezekre a területekre történő odafigyelés kell, hogy hangsúlyt kapjon a szervezetek vezetése részéről. A bizalmi kultúra kialakítása hosszú időt és vezetői példamutatást igényel. Ugyanakkor, ahogy a fentiekben láthattuk, az egyik legfontosabb előfeltétel. A folyamatos terhelésnövekedés, az informatikai megoldások, a mesterséges intelligencia nyújtotta lehetőségek a munkatársakat folyamatos jelenlétre, akár a munkaidőn túli készenlétre, munkavégzésre készíthetik. Ezért a stressz, az állandó készenléti állapot, az okos eszközök kényszerítő hatása komoly befolyást jelent a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására. Ez ma, a munkatársak számára (különösen a fiatalabb generációkra jellemzően) a munkahelyhez való hűséget, elkötelezettséget és a mindennapi jó érzést befolyásoló tényező. A hosszú távú biztonságérzetet a munkahely által biztosított nyugdíj takarékosági intézkedések, és a nyugdíjas évekre történő felkészülés lehetőségei jelentik. Ezek

a területek döntő befolyást gyakorolnak a munkatársak szervezeti jóllét érzésére, a szervezeti boldogságra, ezért kiemelt figyelmet, megfontolt vezetői döntéseket igényelnek.

A kutatás korlátai

A legnagyobb kihívás minden kutatás esetén az adatgyűtéssel hozható összefüggésbe. Ez jelen esetben is így volt. Mivel a kérdőívek kitöltése elég hosszú időt vett igénybe, sok megkezdett, de be nem fejezett válasszal szembesültünk. Szintén korlát, hogy a kutatás egy kis európai nemzet mintáján tudta igazolni a bhutáni módszer alkalmazhatóságát. További nemzetközi vizsgálatokat kell folytatni annak érdekében, hogy láthatóvá váljék, hogy a GDP mellett alkalmazott soft indexek kiválthatók egy olyan módszerrel, mely egyidejűleg teljesíti a holisztikus gondolkodás, a munkatársi wellbeing, a szervezeti boldogság és szükséges szervezeti feltételek követelményeit, azok megítélésének lehetőségét.

Jövőbeli kutatási irányok

A kutatást további számításokkal kívánjuk kiegészíteni. Jelen tanulmány logikáját követve a vezetői kérdőívek feldolgozása alapján rámutatunk azokra a szervezeti feltételekre, melyek a leginkább befolyással vannak a munkatársi boldogság, wellbeing érzésére. Hasonló módon kiszámíthatók az egyes területeket legnagyobb mértékben meghatározó indikátorok, melyek a vezetők stratégiai szintű döntéseit tudják irányítani. Szintén tervezzük nemzetközi szintre kiterjeszteni a vizsgálatokat, mely irányba már történtek együttműködést biztosító lépések.

Felhasznált szakirodalom

- Alves, L., Neira, I., & Santos Rodrigues, H. (2019). Context and Personality in Personal and Work-Related Subjective Well-Being: The Influence of Networks, Organizational Trust, and Personality. *Psychological Studies*, 64, 173–186.
<https://doi.org/10.1007/s12646-019-00492-4>
- Andorka, R. (2001). *Einführung in die soziologische Gesellschaftsanalyse. Ein Studienbuch zur ungarischen Gesellschaft im europäischen Vergleich*. Opladen.
- Andrijić, M. (2022). Economics and Happiness – Key Insights and Latest Findings. *Ekonomika Misao i Praksa /Economic Thought and Practice*, 31(1), 257-275.
<https://doi.org/10.17818/EMIP/2022/1.12>
- Appelbaum, S.H., Profka, E., Depta, A.M., & Petrynski, B. (2018). Impact of business model change on organizational success, *Industrial and Commercial Training*, 50(2), 41-54.
<https://doi.org/10.1108/ICT-07-2017-0058>
- Bender, R., & Grouven, U. (1997). Ordinal Logistic Regression in Medical Research. *Journal of the Royal College of Physicians of London*, 31(5), 546-551. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5420958/>
- Benuyenah, V., & Pandya, B. (2020). Meaning of “employee happiness” within the context of complex organisa-

- tions? An explanatory review on the UAE labour force. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 169-180. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-04-2020-0012>
- Bianchi, C.E., Tontini, G., & Gomes, G. (2022). Relationship between subjective well-being, perceived organisational culture and individual propensity to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1447-1468. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0045>
- Bieda, A., Hirschfeld, G., Schönfeld, P., Brailovskaia, J., Lin, M., & Margraf, J. (2019). Happiness, life satisfaction and positive mental health: Investigating reciprocal effects over four years in a Chinese student sample. *Journal of Research in Personality*, 78, 198-209. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.11.012>
- Chia, A., Kern, M.L., & Neville, B.A. (2020). CSR for Happiness: Corporate determinants of societal happiness as social responsibility. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 29(3), 422-437. <https://doi.org/10.1111/beer.12274>
- Choden, T., Kusago, T., & Shirai, K. (2007). *Gross National Happiness and Material Welfare in Bhutan and Japan*. Centre for Bhutan Studies.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). The contribution of flow to positive psychology. In *Laws of life symposia series. The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E. P. Seligman* (pp. 387-395). Templeton Foundation Press.
- Da Costa, L.R. & Loureiro, S.M.C. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328-336. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Dejonckheere, E., Rhee, J.J., Baguma, P.K., Barry, O., Becker, M., Bilewicz, M., ...Bastian, B. (2022). Perceiving societal pressure to be happy is linked to poor well-being, especially in happy nations. *Scientific Report*, 12, 1514. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-04262-z>
- Erthal, A., & Marques, L. (2018). National culture and organisational culture in lean organisations: a systematic review. *Production Planning & Control*, 29(8), 668-687. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1455233>
- Esaiasson, P., Dahlberg, S., & Kokkonen, A. (2020). In pursuit of happiness: Life satisfaction drives political support. *European Journal of Political Research*, 59(1), 25-44. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12335>
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrión, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations*, 43(3), 609-629. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>
- EUROSTAT. (2018). <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10207020/3-07112019-AP-EN.pdf/f4523b83-f16b-251c-2c44-60bd5c0de76d>
- Fishman R.M. (2010). Gross National Happiness — A Real Alternative or a Romantic wish? Impressions from the Fourth International Conference on Gross National Happiness in Bhutan. *Consilience*, 3(1), 179-186. <https://www.jstor.org/stable/26167794>
- Forgeard, M., Jayawickreme, E., Kern, M.L., & Seligman, M. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79-106. <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>
- Frey, B.S. (2008). *Happiness: A Revolution in Economics*. MIT Press.
- Gilbert, J.A., & Tang, T.L.P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Gjorevska, N. (2021). Workplace spirituality and social enterprise – a review and research agenda. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(5), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.01>
- Graham, M.C., Priddy, L., & Graham, S. (2014). *Facts of Life: ten issues of contentment*. Outskirts Press.
- Hektner, J.M., Schmidt, J.A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience Sampling Method: Measuring the Quality of Everyday Life*. Sage Publications, Inc.
- Hojjat, S.K., Golmakani, E., Khalili, M.N., Chenarani, M.S., Hamidi, M., Akaberi, A., & Ardani, A.R. (2016). The Effectiveness of Group Assertiveness Training on Happiness in Rural Adolescent Females with Substance Abusing Parents. *Global Journal of Health Science*, 8(2), 156-164. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n2p156>
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychological Research of Behaviour Management*, 14, 655-664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Huete-Alcocer, N., López-Ruiz, V.R., Alfaro-Navarro, J.L., & Nevado-Peña, D. (2022). European Citizens' Happiness: Key Factors and the Mediating Effect of Quality of Life, a PLS Approach. *Mathematics*, 10(3), 367. <https://doi.org/10.3390/math10030367>
- Irwin, T. (2019). *Aristotele Nicomachean Ethics*. Hackett Publishing.
- Jaskeviciute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D., & Savicke, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118-131. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.10](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.10)
- Jena, L.K., Pradhan, S., & Panigrahy, N.P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Kapitány, B., & Spéder, Zs. (2004). Szegénység és depriváció: Társadalmi összefüggések nyomában. *KSH Népeségtudományi Intézet Műhelytanulmányok*, 4, 71-138.

- Kopp, M., & Pikó, B. (2006). *Psychological, sociological and cultural dimensions of health-related quality of life (Az egészséggel kapcsolatos életminőség pszichológiai, szociológiai és kulturális dimenziói)*. Semmelweis Kiadó.
- KSH. (2014). Érdekességek a szubjektív jóllét (wellbeing) magyarországi vizsgálatából. *Statisztikai Tükör*, 8(2). https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=30415&p_lang=HU
- Lopes, M.P., Palma, P.J., Garcia, B.C., & Gomes, C. (2016). Training for happiness: the impacts of different positive exercises on hedonism and eudaemonia. *SpringerPlus*, 5, 744. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2407-y>
- Lu, L., Ko, Y.M., Chen, H.Y., Chueh, J.W., Chen, P.Y., & Cooper, C.L. (2022). Patient Safety and Staff Well-Being: Organizational Culture as a Resource. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 19, 3722. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063722>
- Lyubomirsky, S. (2007). *The How the Happiness*. Penguin Books.
- Mousa, M., & Chaouali, W. (2022). Inspiring workplace happiness: religiosity and organizational trust in the academic context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 658-674. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2021-0416>
- Mxenge, S.V., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Job Engagement and Employees' Intention to quit among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.
- Nguyen, H.V., Le, M.T.T., Pham, C.H., & Cox, S.S. (2022). Happiness and pro-environmental consumption behaviors. *Journal of Economics and Development*, 26(1), 36-49. <https://doi.org/10.1108/JED-07-2021-0116>
- Nordenfelt, L.Y. (1995). *On the nature of health: An action-theoretic approach*. Springer Science & Business Media.
- OECD. (2017). *OECD Guidelines on Measuring Trust*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264278219-en>
- OPI. (2018). *Global Multidimensional Poverty Index 2018: The Most Detailed Picture to Date of the World's Poorest People*. Oxford Poverty and Human Development Initiative. University of Oxford.
- Paliszkievicz, J., Koohang, A., & Nord, J.H. (2014). Management trust, organisational trust, and organisational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 28-39.
- Paton, W.R. (1916). Epicuros (Paton translated). *The Greek Anthology*, V5. Loeb Classical Library, Harvard University Press.
- Pedhazur, E. (1997). *Multiple regression in behavioral research* (3rd edition). Thomson Learning; Wadsworth Publishing.
- Ribeiro, L.L., & Marinho, E.L.L. (2017). Gross National Happiness in Brazil: An analysis of its determinants. *Economia*, 18(2), 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2016.07.002>
- Richardson, J.A. (2023). How does Gross National Happiness offer an integrated perspective linked with health, economics, and nature? *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine*, 14(1), 100601. <https://doi.org/10.1016/j.jaim.2022.100601>
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22-40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>
- Roessler, J., & Gloor, P.A. (2021). Measuring happiness increases happiness. *Journal of Computer Social Science*, 4, 123-146. <https://doi.org/10.1007/s42001-020-00069-6>
- Rossouw, S., Greyling, T., & Adhikari, T. (2021). Happiness lost: Was the decision to implement lockdown the correct one? *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 24(1), a3795. <https://doi.org/10.4102/sajems.v24i1.3795>
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Sarracino, F., Greyling, T., O'Connor, K., Peroni, C., & Rossouw, S. (2023). A year of pandemic: Levels, changes and validity of well-being data from Twitter. Evidence from ten countries. *PLoS ONE*, 18(2), e0275028. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275028>
- Seligman, M.E. (2011). *Flourish – élj boldogan!* Akadémiai Kiadó.
- Senasu, K., Sakworawich, A., & Russ-Eft, D.F. (2019). Developing Thai Happiness Index. *Social Indicators Research*, 146, 425-448. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02136-6>
- Sloam, J. (2020). Young Londoners, sustainability and everyday politics: the framing of environmental issues in a global city. *Sustainable Earth*, 3, 14. <https://doi.org/10.1186/s42055-020-00036-z>
- Tan, H.H., & Lim, A.K.H. (2009). Trust in Co-workers and Trust in Organisations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Taştan, S., Küçük, B.A., & Işıcaık, S. (2020). Towards Enhancing Happiness at Work with the Lenses of Positive Organizational Behavior: The Roles of Psychological Capital, Social Capital and Organizational Trust. *Post-modern Openings*, 11(2), 192-225. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/170>
- The Worldcounts (2023). <https://www.theworldcounts.com/purpose/the-definition-of-happiness-in-psychology>
- Tobgyal, S. (2016). Japan's Development Cooperation Policy: Examining its Relevance to Bhutan's Development Policy. *V.R.F. Series*, 497.
- Veenhoven, R. (2021). Happiness. In Maggino, F. (Eds.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 1-5). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_1224-2
- Vieira, P.S., Dias, M.O., Lopes, R.O.A., & Cardoso, J. (2021). Literature Review on Trust, Psychological

- Well-Being, and Leadership Applied to the Workplace Commitment. *British Journal of Psychology Research*, 9(2), 20-37.
<https://doi.org/10.37745/bjpr.2013>
- Warburton, C.E.S. (2022). Why are they so Happy When Others are so Unhappy? The Theology and Ethics of Economic Development. *Applied Econometrics and International Development*, 22(1), 5-18. https://www.researchgate.net/publication/358411183_Why_are_some_so_happy_v3_-converted
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>
- Wech, B.A. (2002). Team-member exchange and trust contexts: Effects on individual level outcome variables beyond the influence of leader-member exchange. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 62(7-A), 2486.
- Wesarat, P.H., Sharif, M.Y., & Majid, A.H.A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88. <http://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Whillansa, A.V., Dunn, E.W., Smeets, P., Bekkers, R., & Norton, M.I. (2017). Buying time promotes happiness. *PNAS*, 114(32), 8523–8527.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1706541114>
- Widanti, P.P., & Sunaryo, S. (2022). Job Demands-job Resources and Organizational Trust: Mediation Role of Employee Engagement, Psychological Well-being, and Transformational Leadership. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 6(3), 52-75.
<https://doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6304>
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zangmo, T., Wangdi, K., & Phuntsho, J. (2017). *Proposed GNH of Business*. Centre for Bhutan Studies & GNH.
- Zangmo, T., Wangdi, K., & Phuntsho, J. (2018). *GNH Certification*. Centre for Bhutan Studies & GNH.
- Zapf, W. (1979). Modernization and welfare development: The case of Germany. *Social Science Information*, 18(2), 219–246.
<https://doi.org/10.1177/053901847901800203>
- Zolfaghari, B., & Madjdi, F. (2022). Building Trusting Multicultural Organizations: Rethinking the Influence of Culture on Interpersonal Trust Development in the Workplace. *Journal of International Management*, 28(4), 100944.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100944>

A KULTÚRA HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA A TUDÁSMEGOSZTÁSRA MAGYARORSZÁG ÉS SVÉDORSZÁG ESETÉBEN

THE IMPACT OF CULTURE ON KNOWLEDGE SHARING: A COMPARATIVE STUDY OF HUNGARY AND SWEDEN

A szerzők kutatásának témája a kultúra hatásának vizsgálata a tudásmegosztásra Magyarország és Svédország esetében. A kulturális különbségek feltárása segíthet annak megértésében, hogy mely tényezők befolyásolják a tudásmegosztást különböző környezetekben és hogyan lehet ezeket a különbségeket felhasználni a hatékonyabb működés érdekében. A szerzők célja az, hogy megvizsgálják a kultúra hatását a tudásmegosztásra különböző aspektusból a két nemzet összevetése alapján. Bizonyítani kívánják, hogy a szervezeteknek a kulturális tényezők figyelembevételével kell a tudásmegosztást megszervezniük. Kutatási módszerük a Delphi-módszer, amelyet két fordulóban valósítottak meg. Az első körben nyílt kérdéseket tettek fel, a második körben pedig egy kérdőívet küldtek ki. Az első kör eredményeit az ATLAS.ti és a Voyant Tools szövegelemző szoftverrel, a második kör eredményeit az IBM SPSS program segítségével elemezték. A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a magyar és a svéd válaszadók eltérően vélekednek a tudásmegosztásról.

Kulcsszavak: tudásmegosztás, Hofstede, globális tudásindex, Delphi-módszer

The topic of this research is to examine the impact of culture on knowledge sharing in Hungary and Sweden. Exploring cultural differences can help the authors to understand which factors influence knowledge sharing in different contexts and how these differences can be used to work more effectively. Their aim is to examine the impact of culture on knowledge sharing from different aspects by comparing the two nations. The authors want to prove that organisations should organise knowledge sharing, taking cultural factors into account. They use the Delphi method for this research. In the first round they asked open questions, and in the second round they sent out a questionnaire. The results of the first round were analysed using ATLAS.ti and Voyant Tools text analysis software, and the results of the second round were analysed using IBM SPSS software. The research results show that Hungarian and Swedish respondents have different perceptions of knowledge sharing.

Keywords: knowledge sharing, Hofstede, Global Knowledge Index, Delphi method

Finanszírozás/Funding:

A kutatást a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpontja támogatta (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

The research was supported by the Economic and Organizational Research Center of the Pannonia University Faculty of Economics (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

Szerzők/Authors:

Vágner Vivien^a (vagner.vivien@gtk.uni-pannon.hu) Ph.D-hallgató; Prof. Dr. Bencsik Andrea^a (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár

^aPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 01. 29-én, javítva: 2024. 04. 28-án, 2024. 06. 04-én és 2024. 06. 14-én, elfogadva: 2024. 06. 26-án. The article was received: 29. 01. 2024, revised: 28. 04. 2024, 04. 06. 2024 and 14. 06. 2024, accepted: 26. 06. 2024.

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

A tradicionális erőforrások helyét egyre inkább átveszi a tudás, amely meghatározza a siker és fejlődés irányát. Ahogyan Nonaka et al. már 1995-ben megfogalmazta, a tudás az egyik erőforrásból „az erőforrássá” lépett elő. Az emberiség története során mindig is foglal-

koztunk a tudással, azonban napjaink modern információs technológiai olyan keretfeltételeket teremtenek, amelyek teljesen új dimenzióba helyezik a szervezetek tudáskezelését. A technológia segítségével könnyedén követhetjük, értelmezhetjük és hasznosíthatjuk a szervezet tudástőkéjét

(Keczer, 2016). A tudásmegosztás már nemcsak az egyének, hanem a szervezetek számára is kulcsszerepet tölt be. A globális információs korszakban a tudásmegosztás nélkülözhetetlen eszköze az innovációnak, a fejlődésnek és a hatékony problémamegoldásnak. A szorosan összefüggő üzleti kapcsolatok révén olyan tudást és bevált gyakorlatokat oszthatunk meg, amelyek elengedhetetlenek az új paradigmák, például a körforgásos gazdaság elterjedéséhez (Cantu, 2023). A tudásmegosztásnak számos szervezeti akadálya lehet, melyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik (Keczer, 2016).

Svédország példaértékűen kiemelt szerepet tulajdonít a tudásnak és az innovációnak. A magasán képzett munkaerő és a tudásintenzív iparágak fejlődése hosszú távú gazdasági sikereik kulcsa (Öhman, 2019). Svédország azok közé az országok közé tartozik, ahol a tudás és az oktatás magas szinten támogatott, a tudásmegosztás kultúrája integrált része a gazdasági és társadalmi életnek.

2022-ben indítottunk egy nemzetközi kutatást, amelynek az volt a célja, hogy definiáljuk a tudásfenntarthatóságot. Ennek során egy elméleti modellt készítettünk, amelyben kiemelt funkciója van a tudásmegosztásnak. Jelen tanulmányban a modell ezen elemének kapcsolataira fókuszálunk és ismertetjük a kultúrával kapcsolatos összefüggéseket. A tudásmegosztást Magyarország és Svédország esetében vizsgáljuk. Úgy véljük, hogy az összehasonlítás számos érdekességet és tanulságot hozhat.

Kutatási kérdéseink, hogy mi akadályozza a magyar munkavállalókat a tudásmegosztásban, valamint mi áll a svéd munkavállalók gondolkodásának középpontjában a tudásmegosztással kapcsolatban.

Szakirodalmi áttekintés

Tudásmegosztás

Számos kutatás központi kérdése a tudásmenedzsment-folyamat leginkább kritikus lépése, nevezetesen a tudásmegosztás (Bencsik, 2024). A szervezetek számára egyre fontosabbá válik a tudás rejtett formája, a tacit tudás, amely komoly szervezeti vagyoni érték (Bencsik & Juhász, 2020). A tudásmegosztás lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy fejlesszék magukat és tanuló szervezetté váljanak (Scherrer et al., 2020).

A szervezetek versenyképessége, olykor a túlélése is a megosztott tudásban rejlik. Ha ez a tudás nem képes megfelelően áramolni a szervezetben, és az emberek magukban őrzik, nem osztják meg másokkal, akkor nem születhetnek új megoldások, ötletek és az innováció megtorpan. A vezetésnek el kell érnie, hogy a munkavállalók képesek és hajlandók legyenek tudásukat a többi munkatársal megosztani (Bencsik, 2024).

A tudás alakítja a vállalatok versenyelőnyét és a vállalati érték fő hajtóereje (Martinez & Conesa, 2016). A tudásmegosztás nem jelent mást, minthogy a munkavállalók hajlandók megosztani a tudásukat más szervezeti tagokkal (Muhammed & Zaim, 2020). A tudásmegosztás egy esszenciális módja annak, hogy a munkavállalók hozzájáruljanak a tudás és az innováció gyakorlati alkalmazásához, és végül elnyerjék a szervezeti előnyt, ami segíti szervezetüket a tudáshoz kapcsolódó erőforrások fejlesztésében és felhasználásában.

A tudásmegosztás hozzájárul a termelési költségek csökkentéséhez, az új termékfejlesztési projektek gyorsabb lebonyolításához és a csapat teljesítményének javulásához. Pozitív összefüggésben áll a vállalati innovációs kapacitással, az új termékek és szolgáltatások értékesítésével.

1. táblázat

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők

Egyéni tényezők	Szervezeti tényezők	Technológiai tényezők
munkaidő elvesztegetése	üzleti célok, stratégia hiánya	technikai támogatás hiánya
tudásmegosztás folyamatának komplexitása	merev, bürokratikus szabályok	megfelelő IT-rendszer/ IT-folyamatok kiépítettségének hiánya
tudásbéli hiányosságra fény derül	nem támogató szervezeti kultúra	integrált IT-rendszer karbantartásának hiánya
vezetők iránt érzett bizalomhiány	nem megfelelő szervezeti infrastruktúra	nem kompatibilisek bizonyos IT-rendszerek és -folyamatok
visszaélés az átadott tudással	nincs kiépített tudásmegosztást támogató rendszer	az alkalmazottak vonakodása az IT-rendszerek használatával kapcsolatban
gyengíti a megszerzett pozíciót	szervezeti egységek közötti/osztályok közötti rivalizálás	túl komplikált az IT tudásmegosztásra alkalmas rendszer használata
veszít a tudása az értékéből, ha másokkal megosztja	információ korlátozott áramlása a szervezeti kommunikációs csatornákon	alkalmazottak információs túlterhelése
nem fogják kellőképpen értékelni az átadott tudását	nem megfelelően elrendezett, korlátozó munkaterület	
előző rossz tapasztalatok	magas fluktuáció	
önbizalomhiány	eltérő (nemzeti) kulturális, nyelvi különbségek	
	vezetői ösztönzés/támogatás hiánya	
	vezetők hatalom féltése	
	precíz dokumentáció hiánya	

Forrás: saját szerkesztés Keczer (2016), Razmerita (2016), Riege (2005), Nguyen (2017), Kankanhalli, Tan & Wei, (2005) alapján

sével és a vállalati bevételek növekedésével (Audretsch & Belitski, 2022). A munkavállalók közötti tudásmegosztás fontos forrása a szervezeti tudásnak.

A tudásmegosztást befolyásoló tényezők

A tudásmegosztást számos tényező befolyásolhatja negatívan és pozitívan állítja számos kutatás (Riege, 2005; Hao, Yang & Shi, 2019; Keczer, 2016; Razmerita & Kirchner, 2016; Nguyen, 2017). Jelen kutatásunkban a tudásmegosztást gátló tényezőkre koncentrálnak.

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezőket különböző szempontrendszerek szerint lehetséges csoportosítani. Keczer (2016) alapján kutatásunkban egyéni, szervezeti és technológiai tényezőkre bontjuk őket.

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők közül valamennyi említett tényezővel fontos foglalkozni, mivel lényeges információt szolgáltatnak a tudásmegosztás sikeres végrehajtásához. A tényezők közötti kapcsolatok vizsgálata segít a szervezetek stratégiájának kidolgozásában, amely növelheti a tudásmegosztás hatékonyságát.

A szervezeti kultúrának, mint a szervezeti tanulás, a szocializáció, valamint a rutinok alakítójának és hordozójának központi szerep jut (Kozák & Dajnoki, 2021).

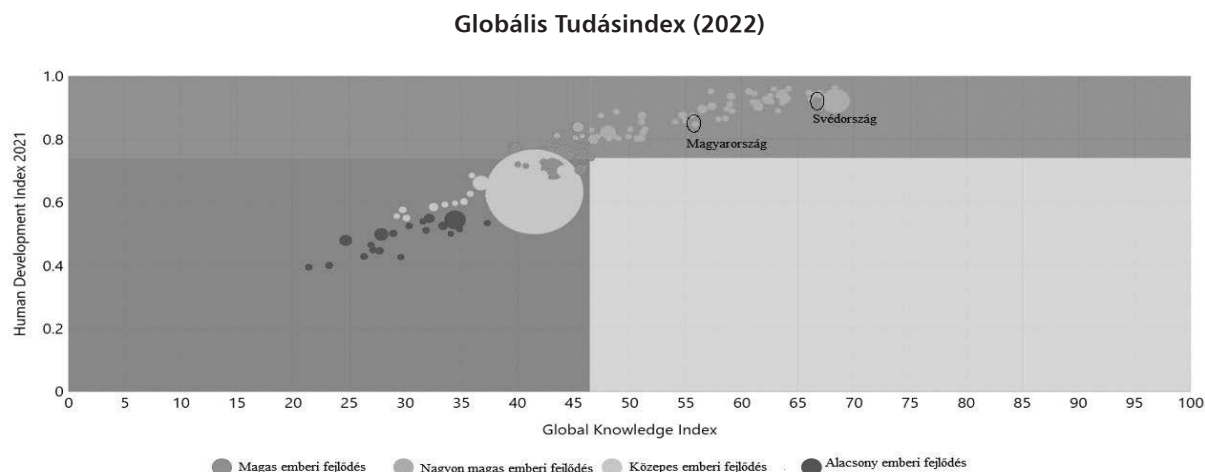
A továbbiakban egy olyan elemzést mutatunk be, amely szorosan kapcsolja össze a tudást, a képességeket és a gazdasági eredményeket.

A Globális Tudásindex

A Globális Tudásindex (GKI) olyan mérőszámrendszer, amely a fenntartható emberfejlődés globális céljainak kapcsolódó tudásfejlesztés értékelésére szolgál (knowledge4all.com). A Globális Tudásindex 138 országot vizsgál 199 mutató alapján, hét területen. Ezek a következők: egyetem előtti oktatás, műszaki és szakképzés, felsőoktatás, kutatás-fejlesztés, innováció, infokommunikáció, gazdaság, az üzleti környezet jellemzői (Csath, 2021). A Globális Tudásindex célja, hogy aktualizált és megbízható adatokkal szolgáljon, amelyek segítik az országokat és döntéshozókat a tudásalapú fejlődéshez kapcsolódó kihívások és átalakítások kezelésében. Magyarország 33., míg Svédország 3. helyet ért el 2022-ben a Globális Tudásindex-rangsorban.

A 2. ábráról leolvasható a Globális Tudásindex hét területe Magyarország és Svédország esetében. A legna-

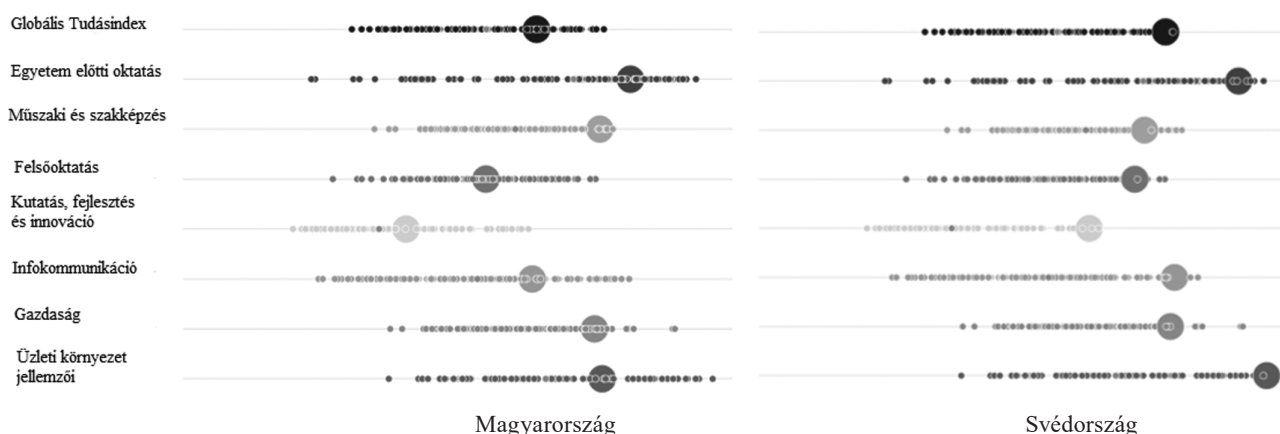
1. ábra



Forrás: knowledge4all.com alapján saját szerkesztés

2. ábra

A Globális Tudásindex hét területe Magyarország és Svédország esetében



Forrás: knowledge4all.com alapján saját szerkesztés

gyobb különbségek a felsőoktatás; az infokommunikáció, a kutatás, fejlesztés és innováció; az üzleti környezet esetében figyelhető meg.

A Globális Tudásindex által jelzett különbségek indokolják, hogy mélyebben megvizsgáljuk ezek kulturális gyökereit.

Nemzeti beágyazottságú vállalati kultúramodellek

A szakirodalom Hofstede és a GLOBE nemzetközi kultúramodelljét idézi a leggyakrabban. A következőkben röviden bemutatjuk az említett modelleket.

Hofstede nemzeti kultúramodellje

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer-elemeinek azonosítására és ezek alapján vállalati kultúracsoportok kialakítására Hofstede világszerte alkalmazott módszert dolgozott ki. A modell eredetileg négy (Hofstede, 1980), később hat, munkához kapcsolódó vizsgálati tényező alapján négy, nemzeti alapon megkülönböztetett szervezeti kultúratípust definiál (Hofstede, 2001).

A GLOBE-kutatás

A GLOBE-kutatás Hofstede dimenzióit gondolta újra, dimenziót bontottak és letisztult kutatómódszertani háttérrel a hofstedeinél is nagyobb adatbázist építettek (Primecz, 2020).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatás hatvankét ország mintegy ezer szervezetében körülbelül húszezer középvezető bevonásával vizsgálta a szervezeti és nemzeti kultúrák jellegzetességeit, kilenc kulturális tényező alapján (House, 1998).

2. táblázat

Hofstede és a GLOBE nemzeti kultúramodellek összehasonlítása

Hofstede	GLOBE
Bizonytalanságkerülés	Bizonytalanságkerülés
Hatalmi távolság	Hatalmi távolság
Individualizmus- kollektívizmus	Kollektívizmus I.
Maszkulinitás -Feminitás	Kollektívizmus II.
Időorientáció	Nemi egalitarianizmus
Engedékenység	Jövőorientáció
	Asszertivitás
	Teljesítményorientáció
	Humán orientáció

Forrás: saját szerkesztés

A kultúramodellek összehasonlítása alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy kutatásunk végrehajtásához Hofstede modelljének alkalmazása a legmegfelelőbb. Hofstede kutatása az 1970-es években kezdődött és napjainkig számos fejlesztésen ment keresztül, így a modelltől elmondható, hogy jól kidolgozott és megbízható.

Hofstede dimenziói segítségével jól összevethetők és értelmezhetők a kulturális különbségek.

A módszertan nemzetközileg elfogadott és széles körben alkalmazott, valamint a skála jól validált, számos tanulmány megerősítette a Hofstede-dimenziók érvényességét (Kopfer-Rácz, Hofmeister-Tóth & Sas, 2013).

Kutatásunkban Hofstede dimenziói alapján az adatok jól elemezhetőek és egyértelműen értelmezhetőek, amely lehetővé teszi a kulturális különbségek mélyebb megértését a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

Kritikák Hofstede modelljével szemben

Kétségtelen, hogy Hofstede kutatása egyedülálló a maga nemében, hiszen olyan adatok összehasonlítására nyújt lehetőséget, amelyek korábban nem léteztek. A felmérésnek vannak azonban hiányosságai, melyekről magyarul Primecz (1999, 2020) cikkeiben olvashatunk bővebben.

Hofstede talán éppen azért napjaink egyik leggyakrabban hivatkozott társadalomtudósa, mert modelljének nemcsak értékeit, hanem hiányosságait is elismeri (Juhász, 2014).

Hartzing és Hofstede (1996) közös munkájukban öt pontban fogalmazták meg a hofstedei modellel szemben felmerült ellenvetéseket, ám rögtön válaszoltak is ezekre a kijelentésekre:

1. Megjegyzés: A kérdőíves módszer, illetve a használt kérdőívek nem alkalmas módjai a kulturális különbségek mérésének.

Válasz: Nem kell a kérdőíveknek az egyetlen módszernek lenniük a mérésre.

2. Megjegyzés: A nemzetek nem a helyes elemzési egységek a kultúrák tanulmányozásához.

Válasz: Ezek általában az egyetlen alkalmas entitások az összehasonlításra.

3. Megjegyzés: Egy cég leányvállalatáról készült tanulmány nem tud elég információt nyújtani a teljes nemzeti-szervezeti kultúráról.

Válasz: A felmérés a nemzeti-szervezeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta. Funkcionálisan ekvivalens minták csoportja nem tudna ilyen eltérésekről információkat szolgáltatni.

4. Megjegyzés: Az IBM-adatok (1967 és 1971 között Hofstede kizárólag IBM-alkalmazottakon keresztül analizálta, 53 országban a nemzeti kulturális eltéréseket) régiek, és ebből következően idejétmúltak.

Válasz: A dimenziók feltehetőleg évszázados kulturális gyökereket tártak fel. Ezek az értékek megállták a helyüket, bármely másfajta méréssel szemben, ugyanakkor a nemrégiben végzett újbóli felmérések megmutatták, hogy a jellemzők nem vesztek el érvényességükből.

5. Megjegyzés: A vizsgálatban használt négy, vagy öt dimenzió nem elégséges a kultúrák egyediségének jellemzésére.

Válasz: A vizsgálatba utólagosan bevont dimenzióknak statisztikailag függetleneknek kellene lenniük a korábban definiáltakhoz képest, emellett más külső mérési jellemzőkkel vizsgált korrelációs bázison is használhatónak kellene bizonyulniuk. Ebben az esetben lehetne a „jelölteket” beilleszteni a modellbe (Jarjabka, 2020).

A nemzeti kultúra hatása a szervezeti kultúrára

A nemzeti kultúra erőteljes hatást gyakorol a szervezeti kultúrára. „Amikor a vállalatok kilépnek a nemzetközi színtérre, tervezési és irányítási rendszerüket továbbra is erősen befolyásolja nemzeti kultúrájuk” (Hofstede, 2010, p. 316). A mindennapi életünkben megnyilvánuló magatartásunkat, a munkahelyen elvárt viselkedési normákat, értékítéletet alapvetően határozzák meg azok a jellemzők, melyek a nemzeti kultúra gyökereiben rejlenek (Bencsik, Marosi & Dóri, 2012).

A nemzeti közegben működő szervezetek alkalmazottaiban a hat alapjellemző mentén kialakul egyfajta homogén szervezethez, amely hatással van arra, hogy a kultúra tagjai mely emberi erőforrásmenedzsment-módszereket, termelés- és folyamatszervezési formákat és mely viselkedésmódokat preferálják, illetve taszítják. Hofstede a 3. ábra szerinti nemzeti alapú szervezeti kultúracsoportokat különböztette meg (Blahó, Czakó & Poór, 2021).

A Varga (1983, 1986) által elvégzett kutatás eredményeképpen a magyar kultúrát a „Jól olajozott gépezet” kategóriájába sorolták be, melyre jellemző a relatíve kis hatalmi távolság és egyben a magas bizonytalanságkerülés. A svéd kultúrát pedig a „Piac” kategóriába sorolták be, amelyre jellemző a kis hatalmi távolság és az alacsony bizonytalanságkerülés.

3. ábra

A hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés hatása a szervezeti kultúrára

Bizonytalanságkerülés	Magas	Jól olajozott gépezet Kis hatalmi távolság Magas bizonytalanságkerülés	Piramis Nagy hatalmi távolság Magas bizonytalanságkerülés
	Alacsony	Piac Kis hatalmi távolság Alacsony bizonytalanságkerülés	Család Nagy hatalmi távolság Alacsony bizonytalanságkerülés
		Kicsi	Nagy
		Hatalmi távolság	

Forrás: saját szerkesztés (Blahó, Czakó & Poór, 2021) alapján

Magyarország és Svédország összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján

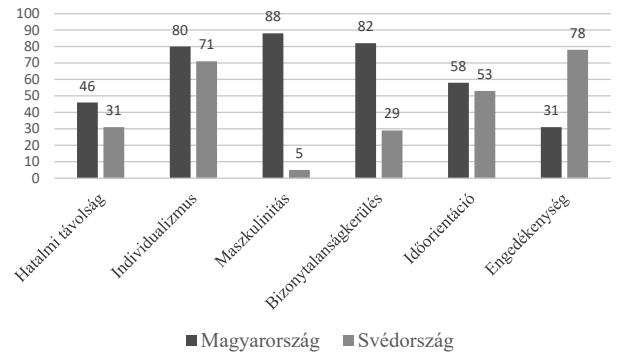
Az interkulturális különbségek és kultúrák sokfélesége egyre inkább kiemelkedő szerepet játszanak a szervezetek életében. Hofstede dimenziói – a hatalmi távolság, az individualizmus, maszkulinitás, bizonytalanságkerülés, időorientáció, engedékenység – rendkívül fontosak lehetnek a tudásmenedzsment-stratégiák, -gyakorlatok, -folyamatok tervezésében és végrehajtásában. E dimenziók elemzése segíthet megérteni a különbségeket és hasonlóságokat a magyar és a svéd kultúra között, melyeknek hatását vizsgáljuk a tudásmenedzsment-gyakorlatokra, kiemelten a tudásmegosztásra.

A 4. ábrán Magyarország és Svédország kulturális jellemzőinek összehasonlítása látható Hofstede dimen-

ziói alapján. A hatalmi távolság, az individualizmus és az időorientáció dimenziókban hasonló értékeket ér el, míg a maszkulinitás, a bizonytalanságkerülés és az engedékenység dimenziókban nagy a különbség a két ország között. A következőkben valamennyi dimenziót megvizsgáljuk.

4. ábra

Magyarország és Svédország kulturális összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján



Forrás: The Culture Factor Group alapján saját szerkesztés

Hatalmi távolság

A hatalmi távolság dimenzióban mindkét ország alacsony pontszámot ér el, ami azt jelenti, hogy jellemző rájuk a függetlenség, hierarchia kényelmi okokból, egyenlő jogok, megközelíthető vezetők, tréner-vezetői stílus, támogató és megerősítő vezetés. A hatalom decentralizált, a vezetők a csapatuk tapasztalatára számítanak. A privilégiumok és a státusszimbólumok kevésbé fontosak (Hofmeister & Tóth, 2003). Az alkalmazottak elvárják, hogy bevonják őket a döntéshozatalba. A kontrollt nem kedvelik, a vezetőkkel szembeni viselkedés informális és a megszólítás keresztnéven történik. A kommunikáció közvetlen és részvételi (Hofmeister & Mitev, 2016).

Individualizmus

Az individualizmus dimenzióban Magyarország és Svédország is magas pontszámot ért el, ami azt jelenti, hogy erős igény van egy lazán összekötött társadalmi keretrendszer iránt, ahol az embereknek elvárása, hogy csak saját magukkal és közvetlen családjukkal foglalkozzanak (Baskerville & Myers, 2004). Az individualista társadalmakban a sértés büntudatot és önbecsülésvesztést okoz. A munkáltató-alkalmazott kapcsolat alapja az egymásnak előnyt hozó szerződés, a toborzási és előléptetési döntéseket kizárólag az érdek alapján kell meghozni. A vezetés az egyének vezetését jelenti (Beugelsdijk & Welzel, 2018).

Maszkulinitás

A maszkulinitás dimenzióban Magyarország magas, míg Svédország alacsony pontszámot ért el. Ezek alapján Magyarország férfias társadalom.¹ A maszkulin országokban az emberek „azért élnek, hogy dolgozzanak”, elvárás, hogy a vezetők döntésképesek és határozottak legyenek, az egyensúlyra, a versenyre és a teljesítményre

helyeződik a hangsúly, a konfliktusokat harcolva oldják meg (Jaiswal & Zane, 2022). Ezzel szemben Svédország nőies társadalom. A feminin országokban fontos a magánélet/munka egyensúlyának fenntartása. Az eredményes vezető támogató az embereivel, a döntéshozatal bevonás révén valósul meg. A vezetők az egyetértésre törekednek, az emberek értékeli az egyenlőséget, a szolidaritást. A konfliktusokat kompromisszumokkal és tárgyalásokkal oldják meg, a svédek híresei hosszú megbeszéléseikről, amelyek addig tartanak, amíg egyetértés nem születik. Az ösztönzők, mint például a szabadidő és a rugalmas munkaidő munkahelyek, előnyben részesülnek. Az egész kultúra a „lagom” körül épül, ami azt jelenti, hogy se nem túl sok, se nem túl kevés, sem túl feltűnő, minden mértékkel (Lubowiecki-Vikuka, Dabrowska & Machnik, 2021). A lagom biztosítja, hogy mindenki megkapja, amire szüksége van, és senki se szenvedjen hiányt. A lagomot a társadalomban „Jante törvénye” érvényesíti, amelynek célja, hogy az embereket mindig a helyükön tartsa. Ez egy fiktív törvény, egy skandináv koncepció, amely azt tanácsolja az embereknek, hogy ne dicsekedjenek vagy próbáljanak mások fölé emelkedni (Cappelen & Dahlberg, 2017).

Bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságkerülés dimenzióban Magyarország magas, míg Svédország alacsony pontszámot ért el. Ezek alapján Magyarország előnyben részesíti az bizonytalanság elkerülését. Azok az országok, amelyek magas bizonytalanságelkerülési értékeket mutatnak, merev hitrendszereket és viselkedési kódexeket tartanak fenn, nem tolerálják az unortodox viselkedést és ötleteket (Heidrich, 2017). Ezekben a kultúrákban érzelmi szükség van a szabályokra (még akkor is, ha a szabályok sosem tűnnek működőképesnek), az idő pénz, az emberekben belső késztetés van arra, hogy elfoglaltak legyenek és keményen dolgozzanak, a pontosság és a szabályszerűség az elvárás, az innovációt ellenállás érheti, a biztonság fontos eleme az egyéni motivációnak (Bilro & Loureiro, 2023).

Ezzel szemben Svédország nagyon alacsony preferenciát mutat a bizonytalanság elkerülésére. Az alacsony bizonytalanságkerülési értékekkel rendelkező társadalmak lazább hozzáállást tartanak fenn, ahol a gyakorlat fontosabb, mint az elvek, és a normától való eltérés könnyebben tolerálható (Fóris, Bölskei, Dér & Csontos, 2020). Az alacsony bizonytalanságkerülési értékekkel rendelkező társadalmakban az emberek úgy vélik, hogy csak annyi szabálynak kell lennie, amennyire szükség van, és ha ezek homályosak vagy nem működnek, akkor el kell hagyni, vagy meg kell változtatni őket (Blahó, Czako & Poór, 2021). Az időbeosztás rugalmas, a kemény munkát csak akkor végzik, amikor szükséges, nem pedig önmagáért, a pontosság és a szabályszerűség nem természetes, az innovációt nem veszik fenyegetésnek (Bauer & Berács, 2017).

Időorientáció

Az időorientáció dimenzióban Magyarország pontszáma magasabb, mint Svédországé. Ez alapján Magyarország egy pragmatikus ország. A pragmatikus orientációjú tár-

sadalmakban az emberek úgy vélik, hogy az igazság nagymértékben függ a helyzettől, a kontextustól és az időtől (Nagy & Kutasi, 2020). Képesek könnyen alkalmazkodni a változó körülményekhez, erős hajlandóságot mutatnak a spórolásra, befektetésre, takarékosagra, és kitartanak az eredmények elérésében (Heidrich, 2017). Ezzel szemben Svédország esetében nem látható egyértelmű preferencia ebben a dimenzióban.

Engedékenység

Az engedékenységi dimenzióban Magyarország alacsony, míg Svédország magas pontszámot ért el. Az alacsony pontszámmal rendelkező társadalmak tendenciát mutatnak a cinizmus és a pesszimizmus felé. Az engedékeny társadalmakkal ellentétben, a visszafogott társadalmak kevés hangsúlyt fektetnek a szabadidőre és korlátozzák vágyaik kielégítését. Ezen orientációval rendelkező emberek úgy érzik, hogy cselekedeteiket a társadalmi normák korlátozzák, önmaguk elkényeztetése helytelen (Fóris et al., 2020). Ezzel szemben Svédországra az engedékenységi jellemző. Az engedékenységi dimenzióban magas pontszámmal rendelkező társadalmakban az emberek általában hajlandók megvalósítani ösztöneiket és vágyaikat azzal a céllal, hogy élvezzék az életüket és szórakozzanak. Pozitív hozzáállással rendelkeznek és hajlamosak az optimizmusra. Nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szabadidőnek, úgy cselekszenek, ahogyan nekik tetszik, és pénzüket úgy költik el, ahogyan szeretnék (Guo, Chen, Usai, Wu & Qin, 2023).

Hofstede kulturális dimenzióinak hatása a tudásmegosztásra

Hofstede kulturális dimenziói alapján megvizsgálva Magyarországot és Svédországot, a legnagyobb különbségek a maszkulinitás, a bizonytalanságkerülés és az engedékenységi dimenziók esetében voltak megfigyelhető. Annak érdekében, hogy az empirikus vizsgálatunk eredményeit összevethessük a szakirodalommal, az említett dimenziók hatásait vizsgáljuk a tudásmegosztásra. Empirikus kutatásunk értelmezéséhez fontos, hogy megértsük e dimenziók hatását a tudásmegosztásra.

Maszkulinitás hatása a tudásmegosztásra

A maszkulinitás hatását a tudásmegosztásra a hatékonyság, a csapatmunka, a konfliktuskezelés, a támogatás dimenziók mentén vizsgáljuk annak érdekében, hogy feltárjuk hogyan hatnak ezek a kulturális tényezők a tudásmegosztási folyamatokra.

Hatékonyság

A maszkulin kultúrákban hangsúlyt fektetnek a hatékonyságra, teljesítményre és versenyre (Tornai & Camille, 2018). Ezekben a kultúrákban a tudásmegosztás gyakran oly módon zajlik, hogy az emberek saját erősségeikre összpontosítanak, hajlandók megosztani tudásukat, hogy elősegítsék a személyes vagy csoportos sikert. A konfliktusokat hajlamosak harcolva megoldani (Sasfy, 2018).

A feminin kultúrákban az együttműködés, a harmónia és az emberek közötti kapcsolatok fontosabbak, mint a teljesítmény. A feminin kultúrákban a tudásmegosztás a közösség, az emberek támogatására irányul, a konfliktusok megoldására kompromisszumokat keresnek (Török, 2012).

Csapatmunka

A maszkulin kultúrák nagyobb hangsúlyt fektetnek az önállóságra és az egyéni cselekvésre. Ez egyrészt lehet pozitív, mivel ösztönözheti az embereket arra, hogy egyedül álljanak neki a feladatoknak és tudásukat önállóan használják fel, azonban ebben az esetben az információ és tudás korlátozottan terjedhetnek (Kiss & Makó, 2012).

A feminin kultúrák inkább csoportorientáltak, az emberek hajlamosabbak együtt dolgozni és megosztani a tudásukat, ez kedvezőbb a tudásmegosztás szempontjából (Tornai-Camille, 2018).

Konfliktuskezelés

A maszkulin kultúrákban az emberek hajlamosak a konfliktusokat harcolva megoldani, aminek hatása lehet a tudásmegosztásra. Konfliktusok esetén az emberek nehezen találják meg a közös hangot és hajlamosak visszatarítani a tudásukat.

A feminin kultúrákban az emberek jellemzően kompromisszumokat keresnek és hosszú megbeszéléseken át jutnak egyetértésre, ez elősegítheti a tudásmegosztást.

Támogatás

A feminin kultúrák általában támogatóbbak, az emberek hajlandók segítséget nyújtani egymásnak, ez pozitívan befolyásolhatja a tudásmegosztást, mivel az emberek hajlandók segíteni másoknak a tudásuk bővítésében és a problémák megoldásában. A maszkulin kultúrákban a segítségnyújtás ritkább, mivel az emberek inkább a saját eredményeikre koncentrálnak (Török, 2012).

Bizonytalanságkerülés hatása a tudásmegosztásra

Hierarchia

A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek hajlamosak betartani a szigorú hierarchikus struktúrákat és szabályokat (Réthi, 2016). A tudásmegosztás ebben az esetben gyakran felülről lefelé történik, a hierarchiában fent állók adnak utasításokat, az emberek követik azokat anélkül, hogy sok kérdést feltennének vagy kétségeiket kifejeznék. Ebben az esetben a tudásmegosztás lehet hatékony és megbízható, azonban lehetőséget ad a hierarchikus rendszerek visszaéléseire és a kreativitás hiányára (Sasfy, 2018).

Kreativitás

Az alacsony bizonytalanságkerülésű kultúrák a rugalmasságra és a kreativitásra összpontosítanak. Az emberek hajlandók kérdéseket feltenni és megkérdőjelezni a meglévő szabályokat és rendszereket. Ebben az esetben a tudásmegosztás interaktív folyamat, ahol az emberek aktívan

részt vesznek a tudás létrehozásában és fejlesztésében. Az ötleteket és a kreativitást díjazza, ami hozzájárulhat a tudásmegosztás sikeréhez és az innovációhoz (Lakosy & Szőke, 2021).

Kommunikáció

A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek gyakran közvetlenebbül és határozottabban kommunikálnak, mivel a pontos és egyértelmű iránymutatás fontosabb. Ezzel a tudásmegosztás során világosabb és megbízhatóbb információkhoz juthatunk. Az alacsony bizonytalanságkerülésű kultúrákban a kommunikáció nyitottabb és kreatívabb, ami elősegítheti a tudásmegosztást, azonban nehezebben érthető lehet (Rekettye, Tóth & Malota, 2016).

A bizonytalanság elfogadása

A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek hajlamosak elkerülni a bizonytalanságot, ragaszkodni a jól ismert módszerekhez és gyakorlatokhoz. A tudásmegosztás esetén lehetőség van a hagyományos módszerek fenntartására, azonban az innováció hiánya jellemezheti. Az alacsony bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek elfogadják a bizonytalanságot, nyitottak az új ötletekre és változásokra, így a tudásmegosztás során több teret kap az újítás (Bakacsi, 2015).

Az engedékenység hatása a tudásmegosztásra

Kommunikáció

Az alacsony engedékenységgű kultúrákban az emberek nyíltabbak és közvetlenebben kommunikálnak (Szabó, 2011). A tudásmegosztás során az emberek könnyebben kifejezik ötleteiket, véleményüket, kevésbé félnek attól, hogy sértőnek tűnnek. Ez elősegítheti a hatékony tudásmegosztást, mivel az emberek nyitottak az új információk és ötletek befogadására.

Önbecsülés

Az alacsony engedékenységgű kultúrákban az emberek hajlamosak az önbecsülést és az önbizalmat hangsúlyozni. Ez pozitív hatással lehet a tudásmegosztásra, mivel az emberek magabiztosak azzal kapcsolatban, hogy saját tapasztalataik és ismereteik értékesek. A bizalom fontos szerepet játszik a tudásmegosztás folyamatában. Az alacsony engedékenységgű kultúrákban az emberek hajlamosak megbízni másokban, ezt a bizalmat átültethetik a tudásmegosztás folyamatába (Benke, 2018).

Konfliktuskezelés

Az alacsony engedékenységgű kultúrák hajlamosak kevésbé kerülni a konfliktusokat. Ez lehetővé teszi az emberek számára, hogy nyíltan vitassák meg az ötleteiket és véleményeiket a tudásmegosztás során. Konstruktív konfliktusok elősegíthetik az ötletek továbbfejlesztését és javítását, ami előmozdítja az innovációt (Somogyvári, 2021).

Közösségi szemléletmód

Az alacsony engedékenységgű kultúrákban az emberek általában a közösségi szemléletmódot részesítik előnyben

(Sasfy, 2018). Ez lehetővé teszi a tudásmegosztást azáltal, hogy az emberek összefognak, együttműködnek, és együtt dolgoznak a közösség céljaikért. Ez a kollektív hozzáállás segíthet a tudás gyorsabb terjedésében és a közös fejlődésben.

Kockázatvállalás

Az alacsony engedékenységgű kultúrákban az emberek hajlamosabbak kockázatot vállalni, kipróbálni új ötleteket és megközelítéseket. Ez elősegítheti az innovációt és az új tudás megosztását, mivel az emberek nyitottak az új lehetőségek keresésére és kihasználására (Bakacsi, 2015).

A szakirodalomban bemutatott összefüggések alapján a kutatási kérdések megválaszolása érdekében empirikus kutatást folytattunk, melynek módszertanát a következő fejezetben mutatjuk be.

Kutatási módszerünknek a Delphi-módszert választottuk. A Delphi-módszer alkalmazásával elsődleges célunk a tudásfenntarthatóság definíciójának megalkotása volt, azonban a kapott válaszokból körvonalazódó különbségek irányították a figyelmet a tudásmegosztás jelentőségére ebből az aspektusból. Így röviden bemutatjuk a Delhi kiinduló fázisait, majd rátérünk a jelen tanulmány lényegét jelentő tudásmegosztás-területre.

MÓDSZERTAN

A Delphi-módszer

A Delphi-módszer olyan szakértők által végzett tevékenység, ahol a csoport tagjai eleinte egymástól elkülönülten végzik tevékenységüket, ezért hosszú lehet az átfutási ideje, ugyanakkor bonyolultabb problémák megoldására kifejezetten ajánlott (Veres, Hoffmann & Kozák, 2017).

A Delphi-technika olyan előrejelző módszer, amely egymástól független szakértők együttműködésén alapul, akik egy probléma lefolyásának előrejelzésére egymástól függetlenül kérdőíveket töltenek ki, majd több körben kölcsönösen alakítva véleményüket közelítik a feltevéseiket (Borgulya, 2017). A Delphi-módszer előnye az anonimitás, a hagyományos értekezleti forma hátrányainak kiküszöbölése (Józsa, 2016). A Delphi-módszer alkalmazása végeredményként az eleinte jellemzően szerteágazó vélemények konkrét, jól strukturált alakot öltenek, ezáltal lényegesen hatékonyabban kezelhetők a fennmaradó véleménykülönbségek, eltérő várakozások (Gellén, Hosszú & Szabó, 2016).

A szakértői vélemények elemzéséhez további módszerek alkalmazására volt szükség, ezek az ATLAS.ti és a Voyant tools szövegelemző szoftver.

ATLAS.ti

Az ATLAS.ti lehetővé teszi a fontos összefüggések, vélemények és kapcsolatok feltárását. A program lehetőséget ad a multikódolt adatok (szöveges állományok, képek, geo-, audio- és videóadatok) feldolgozására. Az elemzési funkciók belül lehetőségünk van az egyszerű (szó) gyakorisági és a bonyolultabb kapcsolatok vizsgálatára (idézetek-kódok, kódok-kódok, idézetek-idézetek, kódok-memok között). Ezeknek a kapcsolatoknak az ered-

ményét grafikusán is tudjuk ábrázolni a program segítségével (Veres et al., 2017).

A Voyant tools bemutatása

A Voyant Tools szintén egy szövegelemző webes alkalmazás. Lehetővé teszi a beérkezett válaszok kódolását és kategorizálását különböző nézőpontok szerint. Elsősorban a vizualizációt segíti, megkönnyítve ezzel az eredmények azonnali értelmezését. Képes szófelhőket generálni a dokumentumokból, megjeleníti a szógyakoriságot és egyéb szövegbányászati funkciókat lát el. Az alkalmazás széleskörben felhasználható különböző tudományterületeken, irodalomtól kezdve, a szociológián át, egészen az egészségügyig (voyant-tools.org).

A minta bemutatása

Kutatásunk célcsoportja a tudásmenedzsment-szakértők (egyetemi oktatók, kutatók, tanácsadók), a vállalati szakemberek és a tudásmenedzsment területén nem szakértő egyének. A tudásmenedzsment-szakértők véleményére tudásuk, sokéves tapasztalatuk miatt számítottunk. A vállalati szakemberek gondolatai az aktuális trendek, a gyakorlati ötletek miatt fontosak számunkra. A tudásmenedzsment területén nem jártas szakemberek véleményére pedig azért voltunk kíváncsiak, mert a sokszínű tapasztalataik, új ötleteik kiegészítik a tudásmenedzsment-szakértők és a vállalati szakemberek gondolatait.

Célzott mintavételi technikát alkalmaztunk. Az adatok begyűjtése online történt. A vizsgálatok 2023-ban zajlottak le. Nyílt kérdéseket fogalmaztunk meg, „Kérjük, hogy körülbelül ½-1 oldalban fejtse ki a véleményét a *„fenntartható tudás a sikeres, fenntartható jövőért”* témában! (Mit gondol a témáról? Mi a tapasztalata ezzel kapcsolatban?)”.

A megkérdezett szakértők felkutatásához a tudásmenedzsmenthez, fenntarthatósághoz, szervezeti viselkedéshez, valamint technológiai innovációhoz kapcsolódó szakfolyóiratok (Scandinavian Journal of Management, Journal of Business Research, Academy of Management Annals, Sustainability, Journal of Knowledge Management, Knowledge Management Research & Practice, International Journal of Knowledge Management, Journal of Intellectual Capital, Journal of Sustainable Development, Journal of Organizational Behavior, Academy of Management Journal, Journal of Knowledge Economy, Journal of Information & Knowledge Management) weboldalait, nemzetközi konferenciák (mint például International Conference on Knowledge Management, European Conference on Knowledge Management, International Conference on Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, International Conference on Sustainable Development, International Conference on Organizational Behavior and Development, International Conference on Knowledge Management and Information Retrieval, International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining) weboldalait, egyetemi weboldalakat (Uppsala University, Lund University, University of Gothenburg, Stockholm University, Umeå University, Linköping University,

Malmö University), vállalati weboldalakat, kerestünk fel. A felkutatást követően felvettük a kapcsolatot az érintett szakértőkkel. A kérdőívet e-mail formájában juttattuk el közvetlenül a szakértők e-mail-címére.

lehetőségre kattintva létrehoztunk bizonyos kódokat. A visszaérkezett lekérdezések áttekintését követően a programban a „Keresés és Kódolás” menüponton belül szöveges keresést végeztünk el. Miután hozzáadtuk az összes

3. táblázat

A minta bemutatása

Jellemzők	n	%	n	%
Ország	Magyarország		Svédország	
A fő álláspont/vélemény forrása a következő tapasztalatokból származik:				
Tudásmenedzsment szakértő (Egyetemi oktató/	30	30%	30	42%
Tanácsadó tudásmenedzsment háttérrel)				
Vállalati szakember	30	30%	20	29%
Nem szakértő a tudásmenedzsment területén	40	40%	20	29%
Szakmai tapasztalat:				
Kevesebb, mint 5 év	12	12%	5	7%
5 és 10 év között	22	22%	20	29%
Több, mint 10 év	66	66%	45	64%
Legmagasabb iskolai végzettség:				
Alapszakos diploma	23	23%	20	28,5%
Mesterszakos diploma	64	64%	35	50%
PhD	13	13%	15	21,5%

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek 65%-a több mint 10 év szakmai tapasztalattal rendelkezik, ami a kutatásunk szempontjából fontos volt. A tapasztalat a vélemények hitelességét támogatja.

A válaszadók 57%-a mesterszakos diplomával, 17%-a pedig doktori végzettséggel rendelkezik. Az adatok alapján megállapítható, hogy a kutatásban részt vevő válaszadók szakmai tapasztalata és magas iskolai végzettsége garantálja a végeredmény hitelességét.

Kutatási eredmények

Annak érdekében, hogy a beérkezett válaszok elemzésre alkalmasak legyenek a svéd válaszadók angol nyelvű szövegeit magyarra fordítottuk. (Köztudott, hogy a svéd átlagember is kiválóan beszél angolul, így nem volt probléma a válaszadás angol nyelven. A hitelesség és ellenőrizhetőség érdekében a magyar változatot visszafordítottuk angolra. A válaszok tartalmi elemei nem mutattak eltérést.) A kutatás első fordulójának adatait összegeztük, majd deduktív módon elemeztük, annak érdekében, hogy a szakirodalommal összevethessük. A kutatási folyamat következő lépéseként a visszaérkezett válaszok kiértékelése következett. Az adatok kiértékeléséhez elsőként az ATLAS.ti szoftvert alkalmaztuk. A tartalomelemzési folyamat hat lépésből állt. Első lépésként a szoftver segítségével létrehoztunk egy új projektet, amelyhez nevet és mentési helyet rendeltünk. Ezt követően minden egyes empirikus adatfájl hozzácsatoltunk a projekthez, vagyis importáltuk a kutatási anyagokat. Ez az eljárás összesen 170 darab válasz projekthez történő hozzáadását jelentette. A szoftver minden dokumentumhoz automatikusan számot rendelt attól függően, hogy milyen sorrendben lett hozzárendelve a projekthez. A harmadik szakaszban automata kódolási folyamatot végeztünk el. Az úgynevezett „Kódmenedzseren” belül az „Új kód létrehozása”

választ, összegyűjtöttük azokat a kifejezéseket, amelyekhez kódot szerettünk volna rendelni. A kérdőívek áttekintését követően a témakörhöz kapcsolódó kifejezéseket összegyűjtöttük. Az eredmények áttekintését követően a kódokat is hozzárendeltük a rendszerhez, amellyel véget ért a kódolási folyamat. Ezt követően elvégeztük az anyagfeltárás folyamatát, amelynek célja, hogy az egyes dokumentumokból feltárjuk azokat a szavakat, kifejezéseket, szókapcsolatokat, amelyek a leggyakrabban fordultak elő az első lekérdezésben. Következő lépésként a programon belül, kiválasztva a „Keresés és Kódolás” menüpontot, engedélyezve az összes dokumentumot, készítettünk egy szólistát. A magyar és a svéd válaszok leggyakoribb kifejezéseit tartalmazó szófelhőt az 5. ábra szemlélteti.

5. ábra

A válaszadók által leggyakrabban használt szavak



Forrás: saját szerkesztés

A magyar válaszadók esetében leggyakrabban olyan kifejezések kerültek előtérbe, mint például tudás, szervezet, vállalat, rendszer, siker. A svéd válaszadók által leggyakrabban használt szavak közé tartozik a tudásmegosztás, a tudásmenedzsment, a fenntarthatóság, az alkalmazkodás. Annak érdekében, hogy összehasonlítást végezhessünk a magyar és svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos attitűdjével kapcsolatban, kollokációs vizsgálatot végeztünk.

A tudásmegosztás fogalmának vizsgálata

Az összehasonlítás segíthet abban, hogy feltárjuk a közös és eltérő szempontokat, valamint azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a tudásmegosztás sikerességét és hatékonyságát a szervezetekben.

6. ábra

A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében



Forrás: saját szerkesztés

Tudásmegosztás a magyar válaszadók szerint

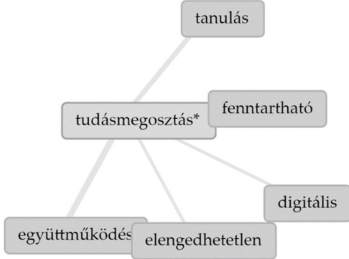
A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében a 6. ábrán látható. A tudásmegosztás fogalmához a tudástérkép, a versenyelőny, a félelem, a tudáskiáramlás és a kultúra kifejezések kapcsolódnak.

A 6. ábrán látható fogalmakat megvizsgáltuk az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszártuk az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket. Ezzel az volt a célunk, hogy megvizsgálhassuk a válaszadók ezen kifejezésekkel kapcsolatos gondolatait (4. táblázat).

A válaszadók a tudásmegosztással kapcsolatos félelem okaiként a pozícióföltést, a munkavállaló távozásától való félelmet, a kulturális okokat a vezetést és a kommunikációt jelölték meg. A válaszok összhangban vannak az 1. táblázatban bemutatott tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezőkkel.

7. ábra

A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében



Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

A magyar válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Pozícióföltés	„Azt valószínűsítem, hogy a tudásmegosztástól való félelem a pozícióföltés miatt meghatározó.”
Munkavállaló távozásától való félelem	„Egy kollégánk hirtelen és tragikus halálával az általa birtokolt tudás (többek között az általa tartott órák, a kapcsolatrendszere és a kutatásokhoz való hozzájárulása) vált semmissé, nem tudtuk egy az egyben pótolni.”
Szervezeti kultúra	„A tudásmegosztáshoz szükséges a megfelelő szervezeti kultúra. Alázatosnak és befogadónak kell lenni (szorgalom) a tudásra és hasznosítására.”
Vezetés	„A vezetőknek nap mint nap szembesülnie kell az emberek tudásmegosztási hajlandóságának ösztönzésével.”
Kommunikáció	„A tudásmegosztás, mint minden máshol, két embertől függ, van a tudásmegosztó és a tudásbefogadó. Ha eltérő nyelvet beszélnek, akkor nem lehet a tudást megosztani. Közelíteni kell a kettőt.”

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat

A svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Fenntarthatóság	„Azok a szervezetek, amelyek tevékenységük részeként a fenntarthatóságot helyezik előtérbe, ideértve a tudás megosztását másokkal az iparágban vagy a közösségben, nagyobb léptékű pozitív hatást gyakorolhatnak.”
Vezetés	„Kulcsfontosságú, hogy a vezetés felismerje és értékelje a fenntarthatósággal kapcsolatos szakértelmet, olyan kultúrát támogasson, amely a tudás megosztásán alapul, lehetővé téve a legjobb gyakorlatok kidolgozását.”
Technológia	„A technológia a fenntartható tudásmenedzsment előmozdításában is szerepet játszhat azáltal, hogy eszközöket és platformokat biztosít a szervezetek számára az adatok, tudás megosztásához és kezeléséhez.”
Kommunikáció	„A csapatok közötti együttműködés és kommunikáció kritikus fontosságú a tudás megosztásának és hatékony felhasználásának biztosításához.”
Együttműködés	„A tudásfenntarthatóság együttműködésen alapuló megközelítést igényel, amelyben a szervezet minden érintettje együtt dolgozik a tudás megosztása és felhasználása érdekében.”

Forrás: saját szerkesztés

Tudásmegosztás a svéd válaszadók szerint

A svéd válaszadók esetében a tudásmegosztás fogalmához kapcsolódó kifejezések a tanulás, a fenntarthatóság, a digitálizáció, az elengedhetetlen és az együttműködés.

A 7. ábrán látható fogalmakat is megvizsgáltuk az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. Az előzőekhez hasonlóan, a válaszokból leszűrtük az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket (5. táblázat).

Összességében elmondható, hogy a svéd válaszadók szerint a vezetés fontos szerepet játszik a tudásmegosztás folyamatában. A válaszok szerint a vezetőknek fel kell ismerniük és értékelniük kell a fenntarthatósággal kapcsolatos szakértelmet, valamint támogatniuk kell az olyan kultúrát, amely a tudás megosztásán alapul. A csapatok közötti együttműködés és kommunikáció kritikus fontosságúak a tudás hatékony megosztásához és felhasználásához. Az együttműködés pozitív hatással van a tudásmegosztásra, és az együttműködést támogató normák erősítésére van szükség. A fenntarthatóság területén az együttműködés elengedhetetlen, és a szervezeteknek minden érintettjükkel együtt kell dolgozniuk a tudás megosztása és felhasználása érdekében.

6. táblázat

A magyar és a svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumainak az összevetése

Magyar	Svéd
Pozícióföltés	Fenntarthatóság
Munkavállaló távozásától való félelem	Együttműködés
Szervezeti kultúra	Technológia
Vezetés	Vezetés
Kommunikáció	Kommunikáció

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar és a svéd válaszadók közötti különbségek a tudásmegosztás jelentőségével kapcsolatban figyelemre méltóak, megjelennek a kulturális különbségek (6. táblázat).

A magyar válaszadók esetében kiemelkedő motívum a félelem a tudásmegosztással kapcsolatban. A magyar válaszadók félnek, hogy a tudás megosztása gyengítheti a pozíciójukat vagy elveszíti az értékét, amelynek oka a magyar kultúrára jellemző magas bizonytalanságkerülésben, valamint a maskulin kultúrákra jellemző nagymértékű pozícióvédelemben és hierarchiában keresendő.

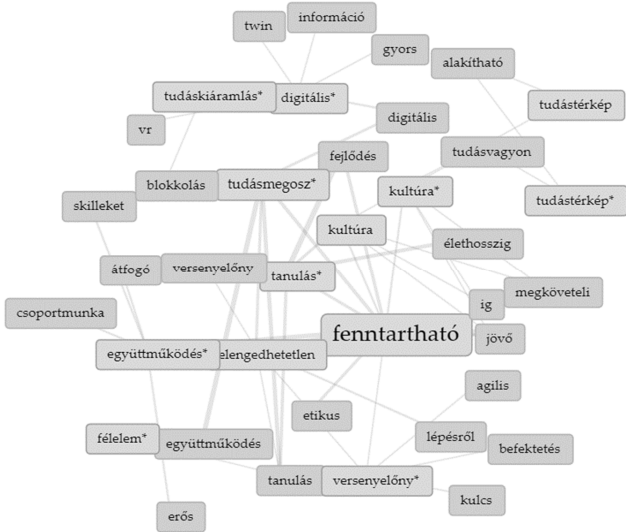
A feminin kultúrákra jellemzően, a svéd válaszok hangsúlyozzák a harmónia, a fenntarthatóság fontosságát a tudásmegosztással kapcsolatban, különösen a körforgásos gazdálkodás esetében.

A magyar és a svéd válaszadók is hangsúlyozzák a vezetés szerepét a tudásmegosztásban.

A technológia szintén fontos téma mindkét csoport válaszaiban, a technológia használata segíthet a tudásmegosztás és a tudásmenedzsment hatékonyságának növelésében. A tudásmegosztás és az azzal kapcsolatos, a magyar és a svéd válaszadók által, leggyakrabban használt szavak összefüggését a 8. ábra szemlélteti.

8. ábra

A tudásmegosztás és az azzal kapcsolatban a válaszadók által leggyakrabban használt szavak kollokációs hálózata



Forrás: saját szerkesztés

Az együttműködés fontosságát mindkét csoport hangsúlyozza, és mindkét esetben kiemelik, hogy az együttműködést támogató normák kialakítása kulcsfontosságú a tudásmegosztás sikeréhez.

Összességében a magyar és a svéd válaszadók közötti különbségek azt mutatják, hogy bár a tudásmegosztás általános céljai hasonlóak lehetnek, a helyi kultúra, a szervezeti szokások és a kontextus nagyban befolyásolhatják, hogyan gondolkodnak és értelmezik a tudásmegosztás folyamatát.

A kutatás első kör eredményeinek áttekintését követően a kapott visszajelzéseket és gondolatokat a kutatás második körében egy kérdőívvé formáltuk. A kérdőív céljaként a szervezeti tudás-fenntarthatóság elsődleges céljának megismerését, a biztosításához szükséges feltételek meghatározását tűztük ki. Ezt követően megfogalmaztuk a kérdőív állításait az első kör során kapott visszajelzések és az elemzésének figyelembevételével. Az állítások meghatározását és strukturálását követően létrehoztuk a kérdőívet a Google űrlap online űrlapkészítő segítségével, amelyet a kérdőív tesztelése, valamint a válaszadókhoz való eljuttatása követett. A kérdőív az első körbe bevontak számára került kiküldésre, majd ezt követően bővítettük további válaszadókkal a kutatást. A lekérdezés során egy ötfokozatú skála állt a válaszadók rendelkezésére az egyetértés mértékének kifejezésére.

A kérdőív

Célzott mintavételi technikát alkalmaztunk. Az adatok begyűjtése online történt. A vizsgálatok 2023-ban zajlottak le. A felmérés során használt kérdőív három fő részből állt. A kvantitatív kutatás során egy online kérdőívet töltöttek ki a válaszadók, amely zárt kérdésekből épült fel. A kérdések nominális és metrikus skálákból épültek fel, amely utóbbiak az 5 fokozatú Likert-skálák voltak

7. táblázat

A kérdőív szerkezete

A minta specifikálása	Szervezeti tudás-fenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodás	Szervezeti tudás-fenntarthatóság és tudásmegosztás összefüggései
A kitöltők életkora	Szervezeti tudás-fenntarthatóság fókusz	Generációk közötti tudásmegosztás
Iskolai végzettsége	Szervezeti tudás-fenntarthatóság célja	Szervezeti tudásmenedzsment folyamatok
Beosztása	Vezetés szerepe	

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat

A demográfiai adatok

Állampolgárság	Magyar	50%
	Svéd	50%
Nem	Nő	43%
	Férfi	57%
Életkor	Legfiatalabb	18 év
	Legidősebb	80 év
	Átlagéletkor	45 év
Végzettség	Érettségi	10%
	Alapszakos diploma	32%
	Mesterszakos diploma	40%
	PhD	18%
Foglalkozás	Beosztott	35%
	Vezető	44%
	Egyéni vállalkozó	15%
	Tanuló, diák	2%
	Nyugdíjas	2%
	Egyéb	2%
Foglalkozás iparága	Oktatás	27%
	Ipar	20%
	Információ, kommunikáció	12%
	Kereskedelem	10%
	Egészségügy	5%
	Közigazgatás	5%
	Mezőgazdaság	6%
	Szállítás, közlekedés	8%
	Turizmus, vendéglátás	5%
	Szociális	2%
Szféra	Közfélra	34%
	Versenyszféra	66%

Forrás: saját szerkesztés

az egyetértés mértékének mérésére. A kérdőív szerkezetét a 7. táblázat mutatja be. A kérdőív első kategóriája

a minta specifikálása. A második kategória a szervezeti tudás-fenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodás mérésére szolgál, amelyben többek között kitérünk a szervezeti tudás-fenntarthatóság fókuszára, a generációk közötti tudásmegosztásra és a vezetés szerepére. A harmadik kategória a szervezeti tudás-fenntarthatóság és a tudásmegosztás összefüggéseit tárgyalja.

A kérdőív kitöltése önkéntesen történt. A kérdőívet összesen 400 válaszadó töltötte ki.

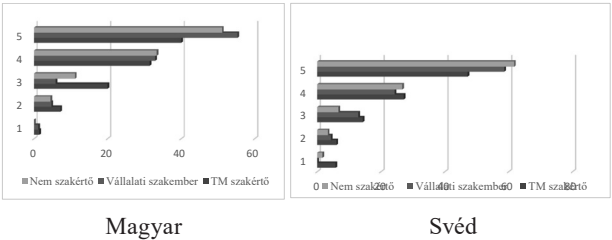
A válaszadók demográfiai adatait a 8. táblázat tartalmazza.

Eredmények

A válaszadókat megkértük, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán jelöljék be az egyetértésük mértékét különböző, a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos állításokról. 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, az 5 pedig azt jelzi, hogy teljes mértékben egyetért a kijelentéssel.

9. ábra

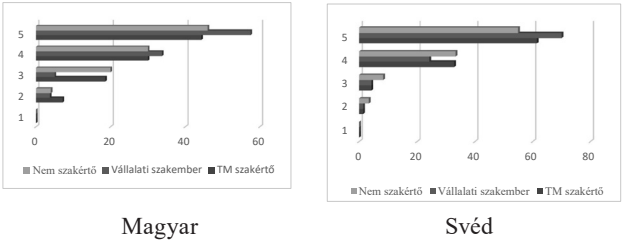
A tudás-fenntarthatóság kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás (%)



1= egyáltalán nem ért egyet 5= teljes mértékben egyetért
Forrás: saját szerkesztés

10. ábra

A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja (%)



1= egyáltalán nem ért egyet 5= teljes mértékben egyetért
Forrás: saját szerkesztés

9. táblázat

A magyar és a svéd válaszadók medián és IQR szerinti összehasonlítása

	TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
	Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
Állítás	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	4	2	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1
2.	4	2	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1

Forrás: saját szerkesztés

A 9., 10. ábra diagramjai és a 9. táblázat medián és IQR szerinti összehasonlítása alapján is megállapítható, hogy a megkérdezettek konszenzusra jutottak, amely alapján kijelenthető, hogy a kutatás alanyainak az álláspontja szerint a tudás-fenntarthatóságnak kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás, valamint a tudásmegosztás a tudásmenedzsment-folyamatok egyik legkritikusabb pontja.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a nemzeti kultúra jelentős hatást gyakorol a tudásmegosztásra. A tudásmegosztás általános céljai hasonlóak lehetnek a különböző nemzetek esetében, azonban azok manifesztálódása nagyban függ a helyi kultúrától és a szervezeti szokásoktól.

Eredmények és diszkusszió

A tudásmegosztás egy rendkívül fontos téma a szervezetek életében, ezért számos tudományos kutatás született róla. A tudásmegosztással kapcsolatos elemzések során felmerülő faktorok között szerepel a bizalom és érzések szerepe (Zhang, 2014), az elköteleződés hatása (Escriba-Carda, Canet-Giner & Balbastre-Benavent, 2023), a közösségek szerepe (Rossignoli, Lionzo, Henschel & Boers, 2023), a vezető szerepe (Mohassel, Hesarzadeh & Velashan, 2023), a motiváció hatása (Fischer, 2022), a tudásmegosztás célja (Chen, Magnusson & Björk, 2022), az információs és kommunikációs technológiai eszközök hatása (Castaneda & Toulson, 2020), az elégedettség hatása (Kucharska & Bedford, 2019), a digitális technológiák felhasználása (Massa, Annosi, Marchegiani & Petruzzelli, 2023), valamint az akadályozó tényezők (Kang, Zhang & Zhang, 2021).

A kutatások többsége arra utal, hogy az értékeken alapuló szervezetek, mint például a bizalom, az együttműködés, a nyitott kommunikáció és a sokféleség, amelyek a közreműködő kultúrára jellemzőek, versenyelőnyhöz és kiváló teljesítményhez jutnak (Kucharska & Bedford, 2019). Eredményeink alátámasztják, hogy az említett értékeken alapuló szervezetekben a tudás hatékonyabban áramlik.

Több kutatás (Hofstede, 2001; Ford & Chan, 2003; Lai & Lee, 2007; Lin & Dalkir, 2010; Ling-Hsing Chang & Lin, 2015) is vizsgálatunkhoz hasonló eredményre jutott, vagyis, hogy a kultúrának kiemelkedő hatása van a tudásmegosztásra. Az eredményeinkben megfigyelhetők a magyar és a svéd kultúra közötti különbségek a tudásmegosztásban.

A tudásmegosztásnak számos szervezeti akadálya lehet, amelyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik (Keczer, 2016). Kutatásunkban a magyar válaszadók esetében kiemelkedő motívum volt a félelem a tudásmegosztással kapcsolatban. A magyar válaszadók félnek, hogy a tudás megosztása gyengítheti a pozíciójukat vagy elveszíti az értékét, amelynek oka a magyar kultúrára jellemző magas bizonytalanságkerülésben, valamint a maszkulin kultúrákra jellemző nagymértékű pozícióvédelemben és hierarchiában keresendő. Ahogyan azt Ford & Chan (2003),

valamint Rivera-Vazquez et al. (2009) is megállapította, egy agresszívabb, maszkulin kultúrában az alkalmazottak kevésbé érzik ösztönözve a tudásmegosztást.

Egy feminin társadalom hagyományosan támogató, gondoskodó és kapcsolatorientált jellemzőkkel rendelkezik (Ting-Toomey, 2012). A feminin kultúrákra jellemzően, a svéd válaszadók hangsúlyozzák a harmónia, a fenntarthatóság fontosságát a tudásmegosztással kapcsolatban. A magyar és a svéd válaszadók is hangsúlyozzák a vezetés szerepét a tudásmegosztásban, ez az eredmény megerősíti Farkas (2003) kutatását, miszerint a tudásbarát kultúra kialakításában és a tudásmegosztásban meghatározó szerepet játszik a vezetés (Farkas, 2003).

Hofstede széleskörben elismert és alkalmazott dimenziói segítségével jól beazonosíthatóak és elemezhetőek a kulturális különbségek. Hofstede dimenzióira jellemző szavakat azonosítottuk a kérdőívünk 1. fordulójában kapott válaszokban, így elemezhetővé vált a kulturális különbségek hatása a tudásmegosztásra.

Hofstede dimenziói alapján a magyar társadalom maszkulin kultúrával rendelkezik, azonban ezt többen vitatták (Primecz, 1999, 2020). Varga (1986) eredményei határozottan feminin sajátosságok felé hajlónak mutatja a magyar kultúrát.

A GLOBE-felmérésben a maszkulinitás dimenzió két részből áll. Az egyik a nemi egyenlőség, ami azt mutatja meg, hogy egy közösség milyen mértékben minimalizálja a nemi egyenlőtlenségeket (HOPPE, 2007). Ezen a téren enyhén maszkulin értéket mutatnak a magyar eredmények. Az észlelt asszertivitás, amely a hofstedei maszkulinitás dimenzió másik összetevője, azt fejezi ki, hogy a társadalom tagjai mennyire szeretik a konfrontációt, és mennyire agresszívek a társadalmi kapcsolatokban. Falkné (2008, 2014) kutatásában a válaszadók erős maszkulinitásra utaló jellemzést adtak a magyar kultúrával kapcsolatban, a válaszok elemzése alapján mi hasonló eredményre jutottunk.

A hofstedei dimenziók a legszélesebb körben végzett vizsgálatokon alapulnak, melyek eredményeit a nemzetközi szakirodalomban a legmagasabban minősített folyóiratok is közlik. Természetes, hogy a kutatók között nincs teljes egyetértés a tekintetben, hogy melyik modell az igazán helytálló és elfogadható. Véleményünk szerint erről érdemes lenne széles körű tudományfilozófiai vitát kezdeményezni, akár nemzetközi szinten is. Amíg ez realizálódik a kutatói szabadság lehetőségével élve bármelyik megközelítés elfogadható kell, hogy legyen. Nincs tudomásunk olyan bizonyítékokról, melyek akár a magyar, akár más nemzet esetében lefolytatott hofstedei kutatás adatbázisát és azon alapuló eredményeket tudományos alapon megkérdőjeleznék. A kultúrakutatások különböző eredményeinek háttérben húzódnak mintavételezési különbségek (más életkor és célcsoport), vagy ami szintén eltérésre ad lehetőséget, a kutatások között eltelt idő, más módon megfogalmazott kérdések és arra adott válaszok, valamint azok értékelési módszertana. Ahogyan a környezetünkben minden változik, ez hozza magával a kulturális változásokat (még akkor is, ha ez sokkal lassabb folyamat), és a változásokhoz alkalmazkodva (mivel a kultu-

rális dimenziók nem feltétlenül statikusak), az idővel és a társadalmi környezet változásával együtt módosulhatnak. Egy új, most indítandó kutatás eredménye más mintán, más célcsoporttal és más feltételek között, feltehetően ismét mutatna különbséget.

Következtetések

Tanulmányunkban összehasonlítottuk a magyarok és a svédok tudásmegosztással kapcsolatos véleményét Delphi-módszeres vizsgálat alapján. Hofstede kulturális dimenziói mentén végig járva megvizsgáltuk a különböző kulturális dimenziók hatását a tudásmegosztásra.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, a globális tudásindex 3. és 33. helyezette közötti kulturális különbségek egyértelműen tükröződnek a tudásmegosztással kapcsolatos attitűdjeikben. A magyar és a svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumainak az összevetése során jól megfigyelhetők a kulturális különbségek.

A vizsgálat olyan összehasonlítást tűzött ki célul, amelyről nem volt még olvasható kutatás a szakirodalomban.

A kutatás korlátai között feltétlenül meg kell említeni, hogy a kutatás jelenleg két európai országra terjed ki. Korlátként tekinthető minden olyan tényező, ami a kérdőíves felmérések sajátja, nevezetesen a megkérdőjelezhető öszinteség, a beazonosíthatósággal kapcsolatos féltelmek, az esetleges félreértelmezett kérdések. A kutatók minden törekvése ellenére is fennállhatnak ezek az esetlegesen eredményt befolyásoló tényezők. A jövőben mindenképpen hasznos lenne további nemzetközi összehasonlításokat végezni, bizonyítva azt, hogy a nemzeti és a szervezeti kultúra milyen erősen befolyásolja a tudásmegosztást. A kapott eredmények tovább finomíthatók a minta méretének növelésével és/vagy a reprezentativitás biztosításával.

Jegyzet

1 A magyar kultúra maszkulinitásának megítélése ellentmondásos.

Felhasznált irodalom

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alverson, K. (2012). Direct observation and monitoring of climate and related environmental change. In *The SAGE Handbook of Environmental Change: Volume 1* (pp. 53-66). SAGE Publications.
- Audretsch, D.B., & Belitski, M. (2022). The knowledge spillover of innovation. *Industrial and Corporate Change*, 31(6), 1329-1357.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtac035>
- Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó.
- Balázs, L. (2020). Az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolatának vizsgálata oktatóknál – Az érzelmiintelligencia-fejlesztés szerepe a szervezeti kultúra alakulásában. *Vezetéstudomány*, 51(12), 85-101.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.07>
- Baskerville, R. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4)
- Baskerville, R., & Myers, M. (2004). Special issue on action research in information Systems: Making IS research relevant to practice. *MIS Quarterly*, 28(3), 329-335.
<https://doi.org/10.2307/25148642>
- Bencsik, A., Marosi, I., & Döry, T. (2012). Vágyott kultúra és reális értékítélet. *Vezetéstudomány*, 43(5), 25-40.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.05.03>
- Bencsik, A. (2024). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás – A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány*, 51(7-8), 89-101.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.08>
- Bencsik, A. (2022). Background on the Sustainability of Knowledge. *Sustainability*, 14(15), 9698.
<https://doi.org/10.3390/su14159698>
- Benke, M. (2018). *A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az önmeghatározás elmélet [Doktori disszertáció]*. Pécsi Tudományegyetem.
<http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23465>
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505.
<https://doi.org/10.1177/0022022118798505>
- Bilro, R.G., & Loureiro, S.M.C. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122-142.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2022-0313>
- Blahó, A., Czakó, E., & Poór, J. (szerk.) (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Borgulya, Á. (2017). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai Kiadó.
- Bauer, A., & Berács, J. (2017). *Marketing*. Akadémiai Kiadó.
- Cantu, C.L., & Tunisinin, A. (2023). A circular innovation strategy in a supply network context: evidence from the packaging industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 220-238.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0325>
- Cappelen, C., & Dahlberg, S. (2017). The Law of Jante and generalized trust. *Acta Sociologica*, 61(1), 419-440.
<https://doi.org/10.1177/0001699317717319>
- Castaneda, D.I., & Toulson, P. (2020). Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools? *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(8/9), 673-683.
<https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2020-0102>
- Chen, Q., Magnusson, M., & Björk, J. (2022). Exploring the effects of problem- and solution-related knowledge

- sharing in internal crowdsourcing. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 324-347.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0769>
- Escriba-Carda, N., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206>
- Farkas, F. (2003). The role of leadership in knowledge management and knowledge transfer. In Lengyel, I. (Ed.), *Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises and Regional Development in Hungary* (pp. 1-14). JATE Press.
- Farkas F. (2016). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó.
- Ford, D.P., & Chan, Y.E. (2003). Knowledge sharing in multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1), 11-27.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8499999>
- Fóris, Á., Bölcskei, A., Dér, Cs. I., & Csontos, N. (szerk.) (2020). *Nyelv, kultúra, identitás II. Pragmatika, diskurzuselemzés, interkulturális kommunikáció*. Akadémiai Kiadó.
- Frost, J.P. (1985). *Organizational Culture*. Sage.
- Garaj, E. (2007). *A képzési politika és a tudásmegosztás szerepe a versenyképesség alakulásában – Magyar mikro-, kis- és középvállalatok körében végzett vizsgálat eredményei* [Doktori értekezés]. Pécsi Tudományegyetem. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15111/garaj-erika-phd-2008.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Gellén, M., Hosszú, H., & Szabó, T. (2016). *Közpolitika*. Wolters Kluwer Kft.
- Guo, Y., Chen, Y., Usai, A., Wu, L., & Qin, W. (2023). Knowledge integration for resilience among multinational SMEs amid the COVID-19: from the view of global digital platforms. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 84-104.
<https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0138>
- Hao, Q., Yang, W., & Shi, Y. (2019). Characterizing the relationship between conscientiousness and knowledge sharing behaviour in virtual teams: an interactionist approach. *Computers in Human Behavior*, 91, 42-51.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.023>
- Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Heidrich, B. (2017). *Szolgáltatás menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. (2016). *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó.
- Hofmeister-Tóth, Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw Hill Professional.
- Hoppe, M. (2007). *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*. <http://www.nnli.org/uploads/2/9/4/1/29412281/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>
- Jaiswal, M., & Zane, L. (2022). National culture and attitudes' impact on diffusion of sustainable new technology-based products. *New England Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 5-25
<https://doi.org/10.1108/NEJE-09-2021-0059>
- Jarjabka, Á. (2020). *Kultúramenedzselési ismertek*. Pécsi Tudományegyetem.
- Józsa, L. (2016). *Marketingstratégia*. Akadémiai Kiadó.
- Juhász, I. (2014). Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái – Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Vezetéstudomány*, 45(10), 58-67.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.06>
- Kang, F., Zhang, Y., & Zhang, H. (2021). Hindrance stressors, ego depletion and knowledge sharing. *Organization Management Journal*, 19(1), 22-33.
<https://doi.org/10.1108/OMJ-06-2020-0964>
- Kankanhalli, A., Tan, C.Y.B., & Wei, K.K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories; an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143. https://www.researchgate.net/publication/220260379_Contributing_Knowledge_to_Electronic_Knowledge_Repositories_An_Empirical_Investigation
- Karjanto, N. (2022). Revisiting Indigenous Wisdom of Javanese Pranata mangsa. Comment on Zaki et al. Adaptation to Extreme Hydrological Events by Javanese Society through Local Knowledge. *Sustainability*, 14(15), 9632.
<https://doi.org/10.3390/su14159632>
- Keczer, G. (2016). A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata – tudásmegosztás elősegítése a szervezetben. *Taylor*, 8(5), 166-176.
<https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13067>
- Kiss, E. Cs., & Sz. Makó, H. (2015). *Gyász, krízis, trauma és a megküzdés lélektana*. Pro Pannonia Kiadói Alapítvány.
- knowledge4all.com (n.d.). <https://knowledge4all.com/>
- Kopfer-Rácz, K., Hofmeister-Tóth, Á., & Sas, D. (2013). A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44(10), 2-11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.01>
- Kucharska, W., & Bedford, D.A.D. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter? *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3406496>
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2021). A szervezeti polgár magatartás és az észlelt szervezeti kultúra összefüggései a köz- és versenyszféra munkavállalóinak körében. *Vezetéstudomány*, 52(1), 13-26.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02>

- Lai, M., & Lee, G.G. (2007). Risk-avoiding cultures towards the achievement of knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 13(4), 522-537. <https://doi.org/10.1108/14637150710763559>
- Lakosy, D., & Szőke, J. (2021). Nemzeti és szervezeti kultúrák összefüggései. A múltból táplálkozó jövő – hagyomány és fejlődés. In *XXV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete* (pp. 321-327). Széchenyi István Egyetem. https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2021/07_04_Nemzeti%20e%CC%81s%20szervezeti%20kultu%CC%81ra%CC%81k%20o%CC%88ssze-fu%CC%88gge%CC%81sei.pdf
- Lin, Y., & Dalkir, K. (2010). Factors affecting KM implementation in the Chinese community. *International Journal of Knowledge Management*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.4018/jkm.2010103001>
- Ling-Hsing, Ch., & Lin, T.Ch. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 433-455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Lubowiecki-Vikuka, A., Dabrowska, A., & Machnik, A. (2021). Responsible consumer and lifestyle: Sustainability insights. *Sustainable Production and Consumption*, 25(1), 91-101. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.08.007>
- Martinez- Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2016). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 2374-2383. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
- Massa, S., Annosi, M.C., Marchegiani, L., & Petruzzelli, A.M. (2023). Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 330-387. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993>
- Mohassel, A.H., Hesarzadeh, R., & Velashan, M.A.B. (2023). Leadership style, knowledge sharing and audit quality. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 306-323. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0250>
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455-2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>
- Nagy, S.Gy., & Kutasi, G. (szerk.) (2020). *Gazdaságdiplomásdiplóma*. Akadémiai Kiadó.
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nguyen, D.Q., Nguyen, T.D., Nguyen, D.Q., & Phung, D. (2017). A Novel Embedding Model for Knowledge Base Completion Based on Convolutional Neural Network. In *Proceedings of the 2018 Conference of the North American Chapter of the Association for Computational Linguistics: Human Language Technologies, Volume 2 (Short Papers)* (pp. 327-333). Association for Computational Linguistics. <https://doi.org/10.18653/v1/N18-2053>
- Öhman, S. (2019). *Cultural Impacts on the Managing of Knowledge Sharing Processes: A Qualitative Study of Swedish Banks in Shanghai, China*. Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology and Social Sciences.
- Primecz, H. (1999). Hofstede – más szemmel in. *Marketing & Menedzsment*, 3-4., 111-115.
- Primecz, H. (2020). Geert Hofstede. *Vezetéstudomány*, 51(3), 85-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.08>
- Razmerita, L., & Kirchner, K. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations?: a social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225-1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Reketye, G., Tóth, T., & Malota, E. (2016). *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó.
- Réthy, G. (2016). *A korrupció kultúrája: A kultúra és korrupció kapcsolatának vizsgálata a legelfogadottabb kultúra-összehasonlító modellek alkalmazásával* [Doktori értekezés]. Miskolci Egyetem. https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://gtk.uni-miskolc.hu/files/10853/RG_phd.pdf&ved=2ahUKewj3m_e0OyIAxXY_7sIHdJm-NGAQFnoECBUQAQ&usq=AOvVawlj0KMA-roW9Xg92cv3S19N5
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rivera-Vazquez, J.C., Ortiz-Fournier, L.V., & Flores, F.R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257-270. <https://doi.org/10.1108/13673270910988097>
- Rossignoli, F., Lionzo, A., Henschel, T., & Boers, B. (2023). Knowledge sharing in family SMEs: the role of communities of practice. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 310-331. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2023-0038>
- Sasfy, Gy. Z. (2018). *Konfliktuskezelés, stresszkezelés*. Dialóg Campus Kiadó.
- Schein, E.H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Scherrer, M., Deflorin, P., Szász, L., Rácz, B.G., Cardos, I.R., & Fábián, I. (2020). Prerequisites a beneficial knowledge transfer between manufacturing plants. *Vezetéstudomány*, 52(11), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.01>
- Somogyvári, L. (2021). *Konfliktuskezelés*. Pannon Egyetem.
- Szabó, J.Z. (2011). *Kulturális fesztiválok mint a művelődés új formái* [Doktori értekezés]. Debreceni Egyetem.

- The Culture Factor Group (n.d.). <https://www.theculturefactor.com/>
- Ting-Toomey, S. (2012). *Communicating across cultures*. Guilford Press.
- Tornai-Camille, R. (2018). *Interkulturális kompetenciák német-magyar kommunikációban* [Szakdolgozat]. Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem. <https://dolgozattar.uni-bge.hu/17537/>
- Varga, K. (1983). Szervezeti kultúránk koordinátái. *Ergonómia*, 3, 130-143.
- Varga, K. (1986). *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése – Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai*. Akadémiai Kiadó.
- Veres, Z., Hoffmann, M., & Kozák, Á. (szerk.) (2017). *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó.
- Zhang, J.Z. (2014). The Impacts of Trust and Feelings on Knowledge Sharing among Chinese Employees. *New England Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 21-28. <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol17/iss1/5/>