

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Michalec Gabriela

**Bizalom és szervezeti siker kapcsolata tudásorientált szervezetek
esetében**

Doktori (PhD) értekezés

DOI: 10.18136/PE.2024.881

Témavezetők: Prof. Dr. habil Bencsik Andrea CSc., Ph.D

Dr. Hargitai Dávid Máté

Veszprém

2024

**BIZALOM ÉS SZERVEZETI SIKER KAPCSOLATA TUDÁSORIENTÁLT
SZERVEZETEK ESETÉBEN**

Az értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében készült a Pannon Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében

Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: **Michalec Gabriela**

Témavezetők: Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, CSc., Ph.D

Dr. Hargitai Dávid Máté

Elfogadásra javaslom (igen/nem)

.....
Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, CSc.
(témavezető)

Elfogadásra javaslom (igen/nem)

.....
Dr. Hargitai Dávid Máté
(témavezető)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....
(bíráló)

Bíráló neve: igen /nem

.....
(bíráló)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján%-ot ért el.

Veszprém,

.....
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

Veszprém,

.....
az EDHT elnöke

Tartalom

1. BEVEZETÉS	1
1.1. A kutatás kerete.....	2
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
2.1. A tudás fogalmának meghatározása.....	5
2.2. A tudásmenedzsment eredete.....	8
2.3. A tudásmenedzsment modellek.....	12
2.4. A Probst modell.....	14
2.5. Tudásorientált szervezetek.....	17
2.6. A tudás és a bizalom.....	18
2.7. A szervezeti bizalom alapjai.....	21
2.8. A szervezeti bizalom személyes eleme.....	23
2.9. A szervezeti bizalom személytelen eleme.....	26
2.9.1. A személytelen bizalmi skála kifejlesztése.....	31
2.10. A dimenziók komponenseinek elméleti háttere.....	34
2.10.1. Operatív tevékenységek szervezése.....	34
2.10.2. A szervezet fenntarthatósága.....	35
2.10.3. Az üzlet és az emberek irányítása.....	35
2.10.4. Technológiai megbízhatóság.....	37
2.10.5. A technostressz.....	38
2.10.6. Versenyképesség.....	41
2.10.7. Emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok – Munkával való elégedettség – Szervezeti elkötelezettség.....	42
2.10.8. Siker és a versenyképesség.....	43
2.10.9. Fair play a szervezetben.....	45
2.10.10. Kommunikáció.....	46
2.11. Konklúzió.....	48
3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	50
3.1. Kutatási modell.....	55
3.2. Módszertan.....	56
3.2.1. PLS-SEM.....	56
3.3. Adatgyűjtés.....	60
3.3.1. A kérdőív bemutatása.....	60
3.3.2. A megkérdezettek köre.....	62
4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI	64
4.1. A minta jellemzése.....	64

4.2. A minta elemzése egyváltozós statisztikai módszerekkel	66
4.3. PLS-SEM útelemzéssel végzett vizsgálatok	75
4.3.1. A személyes és személytelen bizalom háttérváltozóinak elemzése	82
4.3.2. Többcsoportos összehasonlító útelemzés (PLS-MGA).....	84
4.3.3. Válaszadó nemzetisége szerinti különbségek.....	84
4.3.4. Erőforrás igény szerinti különbségek	88
5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE.....	94
5.1. Hipotézisek értékelése	94
5.2. Kutatási eredmények értelmezése	108
5.3. Összefoglalás.....	115
5.4. A vizsgálat során felmerült nehézségek és korlátok.....	117
5.5. Jövőbeni kutatási irányok.....	118
Mellékletek.....	119
Irodalomjegyzék.....	147

Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatás keretét bemutató piramis modell.....	2
2. ábra: A disszertáció struktúrája	4
3. ábra: Tudásmenedzsment jellemzők	12
4. ábra: Probst modell kapcsolatrendszere	15
5. ábra: Személyes bizalom.....	23
6. ábra: A szervezeti bizalom szerkezete	27
7. ábra: A kutatás elkészülésének fázisai	50
8. ábra: Kutatási modell	55
9. ábra: A PLS-SEM módszer elemzési folyamatábrája	58
10. ábra: Magyarországi válaszadási arány.....	65
11. ábra: Szlovákiai válaszadási arány	66
12. ábra: A felső vezetésben bizonyos változásokra van szükség, ha fejleszteni akarjuk működésünket.....	67
13. ábra: Bízom a felső vezetés szakértelmében	68
14. ábra: Az általam képviselt szervezetben van olyan elvtelen, megalkuvó magatartás, ami árt a működésünknek.....	69
15. ábra: Soha nem kell az etikai elveimmel kompromisszumot kötnöm ahhoz, hogy sikeres legyek a szervezetnél.....	70
16. ábra: Elégedettség a magyar dolgozók körében	71
17. ábra: Elégedettség a szlovák dolgozók körében.....	71
18. ábra: Elkötelezettség a magyar dolgozók körében	72
19. ábra: Elkötelezettség a szlovák dolgozók körében.....	73

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A tacit tudás láthatóságának befolyásoló tényezői	6
2. táblázat: Tudásmenedzsment vizsgálatok	9
3. táblázat: Tudásmenedzsment modellek.....	13
4. táblázat: Bizalmi típusok.....	22
5. táblázat: Személyes bizalmat befolyásoló tényezők	25
6. táblázat: A kérdőív alapjául szolgáló kutatások.....	30
7. táblázat: Kutatás tényezői.....	31
8. táblázat: Technostressz definíciók	40
9. táblázat: Konceptualizálás és operacionalizálás.....	54
11. táblázat: A kérdőív gondolatíve	61
12. táblázat: A minta szűrése.....	62
13. táblázat: Kérdőív kiküldése	62
14. táblázat: Magyarországi kitöltések.....	64
15. táblázat: Szlovákiai kitöltések.....	65
16. táblázat: Megbízhatóság és érvényesség	75
17. táblázat: Személyes bizalom faktortöltései	76
18. táblázat: Személytelen bizalom faktortöltései.....	77
19. táblázat: Eredményváltozók	78
20. táblázat: F-négyzet értékei	79
21. táblázat: t próbák	81
22. táblázat: Személyes bizalom háttérváltozói	82
23. táblázat: Személytelen bizalom háttérváltozói.....	82
24. táblázat: R ² eredményei.....	83
25. táblázat: Konstruktum megbízhatósága és konvergens érvényessége	85
26. táblázat: Nemzeti különbségek.....	87
27. táblázat: Erőforrás igény szerinti megbízhatóság és konvergens érvényesség	89
28. táblázat: Magyarázó erők	90
29. táblázat: Erőforrás igény szerinti különbségek	92
30. táblázat: H2/C hipotézis igazolása	98
31. táblázat: H3/C hipotézis eredményei.....	101
32. táblázat: A kutatási kérdések és az értékezés hipotéziseire vonatkozó döntések.....	106
33. táblázat: Hipotézisek és tézisek.....	113

Mellékletek jegyzéke

1. Melléklet: Rövidítések jegyzéke
2. Melléklet: HTMT értékei az egyes konstrukciók összefüggésében
3. Melléklet: Szlovák alminta keresztterhelései az egyes konstrukciók vonatkozásában
4. Melléklet: Magyar alminta keresztterhelései az egyes konstrukciók vonatkozásában
5. Melléklet: VIF eredmények (magyar, szlovák)
6. Melléklet: Erőforrás igény (munka)
7. Melléklet: Erőforrás igény (tőke)
8. Melléklet: Erőforrás igény (tudás)
9. Melléklet: VIF eredmények (munka, tőke, tudás)
10. Melléklet: Magyar nyelvű kérdőív
11. Melléklet: Szlovák nyelvű kérdőív

Kivonat

Covey (2006) szerint a bizalom az egyetlen dolog, ami képes mindent megváltoztatni. Amikor a bizalom alacsony, lelassul a sebesség és a költségek megnőnek. Ezzel szemben, amikor a bizalom magas, akkor a sebesség gyorsulni kezd és lecsökkennek a szervezeti költségek. A legnagyobb költség az életben az alacsony bizalom mind a szervezetek, mind a családok szemszögéből (Covey, 2006). Számos következménnyel jár, mint például végtelenül hosszú és bonyolult szerződések és tárgyalások, az együttműködés teljes hiánya, az újszerű gondolatok ki nem mondása, hatékonyságvesztés, különböző ügyek peres úton való rendezésének elburjánzása, valamint ezekből fakadóan a gazdasági növekedés lassulása (Tarnai, 2003).

Ennek ellenére a bizalom sem képes megoldani minden problémát. Nem új csodaszerről van szó, inkább egy olyan eszközről, amit, ha megfelelően használ egy szervezet, gördülékenyebben lehet hatékony és sikeres. A bizalomról szóló publikációk száma hosszú évek óta gyarapodik, ezért is fontos egy átfogóbb képet adni róla a szervezeteknek és a kutatóknak.

A dolgozat legfőbb célja, hogy szétválassza a személyes és személytelen bizalmat magyarországi és szlovákiai szervezetek esetében, így vizsgálva a kapcsolatokat a szervezeti bizalom és a munkával való elégedettség, a szervezeti elkötelezettség és a versenyképesség között. Továbbá disszertációmban megjelenik a technostressz okozta negatív érzelmek, amelyek hatását vizsgáltam az előbb említett tényezőkre. Kutatásom kitér még a két ország eredményeinek különbségeire, valamint a szervezet erőforrásigény (munka-, tudás-, tőkeorientáció) szerinti vizsgálatokra.

A disszertációban bizonyításra került, hogy a személyes és személytelen bizalmat külön kell kezelni és vizsgálni, mert a személytelen bizalom és az általam vizsgált tényezők között szignifikáns kapcsolat van, valamint teljes hatása nagyobb a szervezeti elkötelezettségre, mint a személyes bizalomnak.

Abstract

According to Covey (2006), trust is the only thing that can change everything. When trust is low, speeds slow and costs increase. Conversely, when trust is high, speed starts to accelerate and organizational costs decrease. The greatest cost in life is low trust, both from the perspective of organizations and families (Covey, 2006). It has many consequences, such as endlessly long and complicated contracts and negotiations, a complete lack of cooperation, the failure to express novel ideas, loss of efficiency, proliferation of settling various cases through litigation, and the resulting slowdown in economic growth (Tarnai, 2003).

Nevertheless, trust cannot solve all problems. It is not a new miracle drug, but rather a tool that, if used properly by an organization, can be more efficient and successful. The number of publications on trust has been increasing for many years, which is why it is important to give organizations and researchers a more comprehensive picture of it.

The main goal of the thesis is to separate personal and impersonal trust in the case of Hungarian and Slovak organizations, thus examining the relationships between organizational trust and job satisfaction, organizational commitment and competitiveness. Furthermore, negative emotions caused by technostress appear in my dissertation, the effect of which I examined on the aforementioned factors. My research also covers the differences in the results of the two countries, as well as investigations according to the organization's resource needs (work, knowledge, capital orientation).

In the dissertation, it was proven that personal and impersonal trust must be treated and examined separately, because there is a significant relationship between impersonal trust and the factors I examined, and its overall effect on organizational commitment is greater than that of personal trust.

Abstrakt

Podľa Coveyho (2006) je dôvera jediná vec, ktorá môže všetko zmeniť. Keď je dôvera nízka, rýchlosť sa spomaľuje a náklady sa zvyšujú. Naopak, keď je dôvera vysoká, rýchlosť sa začína zrýchľovať a organizačné náklady klesajú. Najväčšou cenou v živote je nízka dôvera, a to z pohľadu organizácií aj rodín (Covey, 2006). Má to mnoho dôsledkov, ako sú nekonečne dlhé a komplikované zmluvy a vyjednávania, úplný nedostatok spolupráce, neschopnosť vyjadrovať nové myšlienky, strata efektivity, množenie riešení rôznych prípadov prostredníctvom súdnych sporov a následné spomalenie ekonomického rastu (Tarnai, 2003).

Dôvera však nemôže vyriešiť všetky problémy. Nie je to žiadny nový zázračný liek, ale skôr nástroj, ktorý, ak ho organizácia správne používa, môže byť efektívnejší a úspešnejší. Počet publikácií o dôvere sa už mnoho rokov zvyšuje, a preto je dôležité poskytnúť organizáciám a výskumníkom komplexnejší obraz o nej.

Hlavným cieľom diplomovej práce je oddeliť osobnú a neosobnú dôveru v prípade maďarských a slovenských organizácií, a tak skúmať vzťahy medzi organizačnou dôverou a spokojnosťou s prácou, organizačnou angažovanosťou a konkurencieschopnosťou. Ďalej sa v mojej diplomovej práci objavujú negatívne emócie spôsobené technostresom, ktorých vplyv som skúmal na spomínané faktory. Môj výskum sa týka aj rozdielov vo výsledkoch oboch krajín, ako aj prieskumov podľa zdrojov organizácie (práca, znalosti, kapitálová orientácia).

V dizertačnej práci bolo preukázané, že osobnú a neosobnú dôveru je potrebné posudzovať a skúmať oddelene, pretože medzi neosobnou dôverou a faktormi, ktoré som skúmal, existuje významný vzťah a jej celkový vplyv na angažovanosť organizácie je väčší ako u osobnej dôvery.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni mindazoknak, akik segítségükkel hozzájárultak disszertációm megírásához.

Külön köszönettel tartozom Dr. Bencsik Andrea professzor asszonynak, aki évekkkel ezelőtt meglátta bennem azt, amit én nem, és elhozott Veszprémbe, hogy ötleteivel, támogatásával és végtelen türelmével karöltve disszertációm elkészüljön.

Köszönöm Dr. Hargitai Dávidnak a rengeteg kérdésemre adott válaszáért, a türelméért és a sok segítségért.

Külön köszönöm Bírálóim munkáját, akik tanácsaikkal segítették disszertációm értékesebbé válását.

Hatalmas hálával tartozom szüleimnek, akik hittek bennem akkor is, amikor én nem, támogattak, hogy egy másik országban is megálljam a helyem. Szeretetük, kitartásuk és türelmük segített a nehezebb időkben.

1. Bevezetés

Egészen a közelmúltig a szervezeti bizalmat főként interperszonális jelenségként kezelték, amely a munkavállalók közötti kapcsolatokra utaló laterális bizalomból, valamint a munkavállalók és közvetlen feletteseik, a felső vezetés vagy a szervezet egésze közötti kapcsolatokra utaló vertikális bizalomból áll. Azonban a szervezeti bizalomnak ez a társadalmi megközelítése korlátozott. Először is, a kortárs szervezetekbe vetett bizalom iránti igény megerősödött a tudás, mint fókuszforrás hangsúlyozása miatt. Ugyanakkor az interperszonális bizalom természetes fejlődése kihívást jelent a globalizáció és a virtualizáció miatt (Alvesson, 2004). A tudásmunkát egyre gyakrabban végzik ideiglenes és technológiailag támogatott munkacsoportokban, projekteken és virtuális csapatokban, ahol a vezetők kettős szerepet tölthetnek be: dolgozhatnak szakértőként teljes odafigyeléssel vagy részmunkaidőben megfigyelőként. Sok esetben előfordulhat, hogy az alkalmazottaknak nincs közös múltja vagy jövőképe. Az ilyen helyzetek korlátozott lehetőségeket biztosítanak az interperszonális bizalom természetes fejlődéséhez (Vanhala, 2011; Axelrod, 1984; Zeffane & Connell, 2003; Schoorman et al., 2007). Következésképpen az alkalmazottak közötti, valamint az alkalmazottak és a vezetők közötti bizalom könnyen törékennyé válhat.

Egyre nagyobb az érdeklődés a szervezeti bizalom személytelen eleme iránt, amelyet intézményi bizalomnak nevezünk (Costigan et al., 1998; McKnight et al., 1998; McCauley & Kuhnert, 1992; Kramer, 1999; Tan & Tan, 2000; Atkinson & Butcher, 2003; Kosonen et al., 2008; Vanhala et al., 2011). Nagyobb szükségünk van a bizalomra, mint valaha, mégis kevesebb természetes lehetőség van az interperszonális bizalom kialakítására. A személytelen bizalom a személytelen szervezeti tényezőkbe vetett bizalomra utal, mint például a jövőkép és stratégia, a felső vezetés, a vezetői csoport céljai és képességei, technológiai és kereskedelmi kompetencia, igazságosság, tisztességes folyamatok és struktúrák, szerepek, technológia és hírnév, valamint az EEM (emberi erőforrás menedzsment) - politikák (Vanhala & Ahteela, 2011). Azonban ezen kutatások legfőképp a személytelen bizalmat mérő dimenziók és tényezők vizsgálatára koncentráltak, valamint az emberi erőforrás menedzsment rendszerek és a személytelen bizalom kapcsolatát vizsgálták, amelyek arra utalnak, hogy az EEM rendszerek az egész szervezetre kihatnak, és pozitív hatással lehetnek a szervezeti személytelen bizalomra (Vanhala & Ahteela, 2011). A szakirodalom áttekintése során nem találtam olyan kutatást,

amely a személytelen bizalom “puha” tényezőivel próbálja magyarázni a szervezet sikereit. Így kutatásom Magyarországon és Szlovákiában elsőként segít megérteni és fellelni azokat a kapcsolatokat, amelyek befolyásolják a szervezeti bizalom összefüggéseit az elégedettséggel, az elkötelezettséggel, a technostresszel és a versenyképességgel. Céloom azt bizonyítani, hogy a személytelen bizalom hatással van az előbb említett tényezőkre, és hogy a bizalom szoros kapcsolatban áll a versenyképességgel.

Kutatásomat ezen felül személyes érdeklődés is motiválta legfőképpen azért, mert az ismerőseim nagy része többnyire panaszodik a munkájuk, a főnökük, az elismerésük és a munkatársaik miatt. Ezért kíváncsi lettem, vajon szétválasztható-e a személyes bizalom és a személytelen bizalom Magyarországon és Szlovákiában, és valóban a felettesükkel van-e gondjuk, vagy inkább a rendszerrel. Naponta találkozom bizalmi problémákkal, legyen az akár szervezeti szintű, akár társadalmi, mindannyian érezzük, mennyire fontos az életünkben a bizalom, csak talán már magától értetődőnek vesszük és nem teszünk azért, hogy kialakuljon és fentmaradjon a kapcsolatainkban. Szeretném megmutatni, hogy fontos az intézményi bizalommal foglalkozni és a napjainkban egyre fontosabbá váló technostresszel.

1.1. A kutatás kerete

A kutatás kerete egy piramis modell segítségével illusztrálható, az 1. ábra segítségével.



1. ábra: A kutatás keretét bemutató piramis modell

Forrás: saját szerkesztés

A modellel azt kívánom bemutatni, hogy a jelen kutatás egy, a PhD tanulmányokon átívelő kutatás része, mely már korábbi tanulmányaim során elkezdődött és reményeim szerint nem ér véget a fokozat megszerzésével. A modell összegzi a kutatás céljához vezető utat, és illusztrálja a szervezeti bizalomra alapozott vizsgálatok egymásra épülését a technostressz, az elkötelezettség, az elégedettség és a versenyképesség összefüggéseinek kimutatásában. Ezen logikára építve válik lehetségessé a különbségek és azonosságok kimutatása az általam vizsgált két ország különböző erőforrás orientált szervezetei között. Vanhala és társai (2011) által összeállított skála számos "puha" tényezőt tartalmaz, melyeket kiegészítettem a mesterséges intelligencia (MI) okozta kihívások (technostressz) személytelen bizalommal való kapcsolatának tesztelésével. Így a korábbi kutatások "kemény" tényezőkre alapozott számszerű eredményein túl a "puha" faktorok üzleti sikert magyarázható ereje igazolható. A témakör átláthatósága érdekében dolgozatom felépítésében helyet kap a tudásmenedzsment bemutatása, mint a tudásintenzív szervezetek jellemző működési kerete, a szervezeti bizalom, mint a működést biztosító kulturális jellemző, a személytelen bizalom, és annak mérésére kidolgozott módszer, valamint a MI (technostressz) befolyásoló hatása. A tudásmenedzsment és a mesterséges intelligencia külső „keretet” biztosít a dolgozat logikájának megértéséhez, hiszen a tudásátadás és tudásrögzítés egyik leggyakoribb eszköze az IT/MI, melynek mindennapokat terhelő hatása folyamatosan jelen van. Az állandó változások, a folyamatos tanulás és naprakész tudás biztosítása, a szoftverek és hardverek gyors fejlődése, az állandó készenlét és jelenlét igénye egyrészt komoly terhelést jelent a dolgozók számára, másrészt a szervezeti siker biztosításának feltétele. A kettő közötti egyensúly elérése a működésük szimbiózisának záloga, mely a vezetők és munkatársak közös érdeke, a szervezeti célok elérésének biztosítása miatt.

A dolgozat struktúrája az alábbi logikát követi:

A szakirodalmi áttekintés első fejezetében a tudásmenedzsment jelentőségét mutatom be, azon belül is a tudás és a bizalom kapcsolatát, a tudásmenedzsment eredetét és hozzá kapcsolódó kutatásokat. Bemutatom a tudásmenedzsmentet támogató tényezőket és végezetül néhány tudásmenedzsment modellt, kiemelve a kutatásom szempontjából preferált Probst-modellt.

A szakirodalmi áttekintés után a dolgozat elemzési része következik, ahol mindenekelőtt bemutatom a szervezeti bizalmat, különbséget teszek személyes és személytelen bizalom között, majd ismertetem a személytelen bizalmi skála kifejlesztését. A szakirodalmi áttekintés utolsó fejezete a dimenziók komponenseinek elméleti háttere, vagyis bemutatásra kerül a kérdőívben szereplő összes tényező. A 2. ábra a disszertáció struktúráját szemlélteti.



2. ábra: A disszertáció struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

2. Szakirodalmi áttekintés

„Az ember többet tud annál, mint amit elmondani képes.”

Polányi (1996)

A szakirodalmi áttekintés egyrészt fogalmi keretet biztosít a kutatási kérdések és hipotézisek kontextusba helyezéséhez, másrészt ismerteti a releváns elméleti és gyakorlati tanulmányokat és azok eredményeit, meghatározva benne a jelen kutatás helyét.

2.1. A tudás fogalmának meghatározása

A tudás fogalmát a különböző álláspontot képviselő kutatók más-más megközelítésben értelmezik (Fehér, 2003). A leginkább közismert szemlélet Polányi (1966) nevéhez köthető, aki szerint a tudásnak személyes vetülete van. A tudásátadás eredménye attól függ, hogy a tudást átadó és a tudást fogadó személynek milyen képességei, készségei, pszichológiai (érzelmi, értelmi) és fizikai adottságai, valamint milyen szellemi jellemzői vannak. Mivel mindenki másként értelmezi az adott információt, ezért a kapott tudás nem lesz azonos az átadó és a befogadó számára.

A tudás fogalma gyakorlati szempontból az adat és az információ fogalmaiból indul ki, amelyek között különbséget kell tenni (Quinn, 1992; Bencsik, 2024). Az adatot még jelek sokaságának tekintjük, melynek nincs értelme. Információvá egy adat akkor válik, amikor az jelentést kap úgy, hogy bizonyos területekkel kapcsolatok bizonytalanságát megváltoztatja. (Fehér, 2002).

Az információ akkor válik tudássá, amikor az valamilyen cselekvési kényszert okoz mind az átadónál, mind a befogadónál, pl.: az átadó képes az információt helyesen értelmezni, felhasználni, következtetéseket levonni belőle (Fehér, 2002). Az információ tényeket, állításokat és szimbólumokat tartalmaz, és ha a szintaktikai szabályok is ismertek, az információ az integritás elvesztése nélkül továbbítható (Nishida, 1990; Bencsik, 2024). Az információ bármi, ami megszünteti a bizonytalanságot egy problémahelyzetre adott válaszkészletünk megerősítésében vagy módosításában. Az adatok értékének növelésével különféle eljárások segítségével információkat lehet létrehozni (Davenport & Prusak, 2000; Bencsik, 2024).

Kétféle tudást különböztetünk meg: explicit és implicit (tacit) tudást. A tacit tudást Polányi (1958) *Personal Knowledge* című munkájában említette először, majd 1966-ban megjelent *The Tacit Dimension* kötetében tovább vizsgálta a fogalmat, azonban annak egzakt definíciójával adós maradt (Polányi, 1966; Dénes, 2011). Amíg az implicit tudást személyhez vagy adott szituációhoz köthető, addig az explicit tudás kifejezhető szavakkal és befolyásolásra alkalmas (Plath, 2002; Sólyom & Fenyvesi, 2021). Nonaka és Takeuchi (1995) szerint minden szervezeti tudás gyökere az implicit tudásban rejlik, ennek sikeres átadása és hasznosítása jelenti a szervezeteknek az igazi tőkét (Fenyvesi, 2004). Az emberekben azonban tudatosul az, hogy ez a tudás jelenti számukra a hatalmat, amivel megőrizhetik adott pozíciójukat, vagy esetleg feljebb léphetnek a ranglétrán, így nem szívesen osztják meg másokkal (Fenyvesi, 2004; Sólyom & Fenyvesi, 2021). Nem véletlen, hogy ez a probléma, vagyis hogyan lehet a tacit tudást átadni, mai napig központi helyet foglal el a kutatásokban (Kapás, 1999; Nonaka et al., 2000; Rónavári-Kedves & Varga, 2013; Curado & Vicira, 2019; Sólyom & Fenyvesi, 2021).

A következő 1. számú táblázatban bemutatom azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a tacit tudás láthatóságát.

1. táblázat: A tacit tudás láthatóságának befolyásoló tényezői

EMBER (személyes korlátok)	TECHNIKA	SZERVEZET (strukturális korlátok)
Kommunikációképesség	A kulcspozíciót betöltő informatikai háttere	Időkorlát
Kapcsolati tőke	Automatizáltság	Merev szervezeti struktúra
Hatalom és presztizsvágy	A dokumentáció használhatósága	Térbeli távolság
Bizalom		Egyéb
Egyéb		

Forrás: Schewe (2011), Sólyom & Fenyvesi (2021)

Amint látható, a bizalom a személyes korlátokban kap helyet. A bizalom is hasonló jellegű, mint a tudás: az ember érzi, tudja, hogy ott van, érzékeli, ki bíz benne és ő kiben bízhat. (Kapjunk csak egy jó pályázati felhívást vagy egy konferencia lehetőséget. Azoknak fogjuk elmondani, akikben bízunk, aki felé jóakarattal vagyunk.) Kutatásom során áttekintett irodalmak igazolják, hogy ezen tényezők kapcsolatban állnak egymással.

Azonban ahogy a bizalomnak, úgy a tudásnak is vannak korlátai, hiszen ez egy korlátozott és szűkös erőforrás, és annak birtoklása az ember versenyképességévé válhat (Anand et al., 2022). A tudással rendelkező alkalmazottak gyakran vonakodhatnak megosztani tudásukat, és helyette hajlamosak lehetnek visszatartani azt. Amikor az alkalmazottak szándékosan megtagadják vagy

elfedik a kollégájuk által kért tudást, ezt a viselkedést tudáselrejtésnek nevezzük. Ez a jelenség gyakran előfordulhat a munkahelyi környezetben, és káros hatással lehet az együttműködésre (Connelly et al., 2012). Ez a típusú viselkedés hibákhoz vezethet a szervezeten belüli tudásmegosztás terén. Rendkívül súlyos és veszélyes következményekkel járhat mind a szervezetek, mind az egyének számára, például a teljesítmény csökkenése, a munkavállalók pszichológiai biztonságának veszélyeztetése vagy akár a kreativitásuk károsodása (Jiang et al., 2019; Malik et al., 2019; Singh, 2019). Zhou és társai (2024) tovább gondolták az eddigi vizsgálatokat. Korábbi kutatások túlzott hangsúlyt fektetnek a munkahelyen és a munkavállalók napi munkaidejében az azonosítható okokra, mintha azt feltételeznék, hogy a munkavállalók csak munkaidőben találkoznának a kollégák tudáskéréseivel. Ez arra sarkallja a tereptanulmányokat, hogy figyelmen kívül hagyják azt a lényeges, ám lehetséges ténytet, hogy a tudás visszatartása a munkavállalók munkaidőn kívüli óráiban is előfordulhat. Különösen a COVID-19 világvjárvány idején az emberek nagyobb mértékben támaszkodtak az információs és kommunikációs technológiára (IKT) a tudás korlátok nélküli megosztása érdekében (Xiao & Cooke, 2019; Burbano & Chiles, 2022; Pandey et al., 2021). A munkaidőn kívüli IKT-igények arra a helyzetre utalnak, amikor a munkavállalókat a kollégák IKT-eszközökön keresztül érik el vagy lépnek velük kapcsolatba munkával kapcsolatos kérdésekben a munkavállalók szabadidejében (Park et al., 2020). A munkaidőn kívüli IKT-elvárások hozzájárulnak a „mindig bekapcsolt” hozzáálláshoz, amely elmosza a munka és a magánélet közötti határokat, kockázatot jelent a munkavállalók számára, és különösen behatol az idejükbe vagy elszívja erőforrásaikat (Atanasoff & Venable, 2017; Ninaus et al., 2021; Schlachter et al., 2018; Xu et al., 2022). Az ilyen technostressz tapasztalatoknak folyamatosan kitett alkalmazottak negatív viselkedést tanúsíthatnak (Lee et al., 2021; Zhou et al., 2024). Kutatásom egyik alappillére a technostressz vizsgálata tudásorientált szervezetek esetében, hiszen korábbi kutatások bizonyították, milyen negatív hatást fejt ki a tudás megfelelő időben történő felhasználására.

A következő fejezetben áttérek a tudásmenedzsment eredetére, és bemutatok korábbi kutatási eredményeket céljuk és tárgyuk alapján rendszerezve. Ezek áttekintése szükséges a további logika követhetősége érdekében.

2.2. A tudásmenedzsment eredete

A tudást mindig is az emberi fejlődés kulcsfontosságú tényezőjének tekintették. Koenig és Neveroski (2008) úgy gondolják, hogy a tudásmenedzsment eredete a 13. századra vezethető vissza, ugyanis ezt az időszakot meghatározó szervezetek, úgy, mint a Dominikánusok és az Indiai Társaság, oly mértékben eredményesek voltak a tudás hasznosításában, hogy a populáció és a szervezetek fejlődését is segítették – ezért a szervezetek évszázadok óta igyekeznek a tudás megfelelő kezelésére (Rocha & Pinherio, 2022). A későbbiekben már a menedzsment szakirodalom is kritikus faktorként tekintett a tudásra a vállalatok sikerességének megítélésében. Marshall (1890) megkülönböztette a fizikai és a szellemi munkát, és úgy vélte, hogy a tudás a termelés legerősebb motorja. Látható, hogy a tudást mindig is értékesnek tekintették. A tudásmenedzsment kifejezést csak az 1980-as évek végén kezdték el használni a tanácsadók (Prusak, 2001), majd ezek után is csak a tudományos körökben lehetett a kifejezéssel találkozni, főképp menedzsment kutatók körében, mint például Drucker (1993) és Nonaka és Takeuchi (1995) (Rocha & Pinherio, 2022).

A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos felmérések kezdetben legfőképpen a tudás stratégiai felhasználására (Grant, 1996), a tudásmenedzsment modellek fejlesztésére (von Krogh et al., 1998), a tudásteremtésre (Nonaka & Takeuchi, 1995) és a tudástranszferre (Davenport & Prusak, 1998) fókuszáltak. Ebből a nézőpontból a tudásmenedzsment párhuzamos kapcsolatba hozható olyan elméletekkel, mint az üzleti innováció, a szellemi tőke, a szervezeti tanulás, az információs rendszerek és a technológiák (Barley et al., 2018), ezért a tudásmenedzsmentet sokszor kiterjesztették vagy átalakították, ami e tudományterület határainak elmosódását okozta (Rocha & Pinherio, 2022).

Talán épp ez az oka annak, hogy szinte bármely kutatási témába beilleszthető, nehéz a lehatárolása. Ezért is született oly sok definíció és kutatási eredmény a témakörben, melyekből néhányat bemutatok.

Zhao és társai (2018) szerint a tudásmenedzsment képes arra, hogy létrehozza, elossa és hatékonyan használja fel az információkat, hogy versenyképes értéket biztosítson az egyes iparágaknak.

Bashir és Farooq (2019) kutatásának eredménye alapján a tudásmenedzsmentet a hatékony fejlődés érdekében fejlesztették ki olyan folyamatok mentén, mint a szervezeten belüli felkészülés, információmegosztás és döntéshozatal megerősítése és javítása.

Weinreich és Groher (2016) nézetei alapján a tudásmenedzsment tevékenységek létfontosságú célkitűzések a szervezetekben az összetett tudásteremtés és tudásmegosztás megvalósításában.

Farooq 2018-ban a tudásmenedzsmentet a már meglévő dimenziók mellett kiterjesztette a tudástranszferre és a tudás újrafelhasználására.

Farooq és Vij (2018) kutatása alapján, ha a tudásmenedzsmentre úgy tekintünk, mint technikára, akkor annak elsődleges célja a tudás létrehozása és elosztása a szervezetekben, amelynek első lépése az, hogy azonosítani kell azon tudásvagytonokat, amelyek kulcsfontosságúak a szervezeti célok eléréséhez.

Zhu és társai (2014) amellett érvelnek, hogy a tudás eredményes menedzselése nehézségeket okoz két okból: a szervezet több területet körbevevő tudásrendszerének komplexitása miatt, valamint azért, mert a tudás megoszlik a vállalaton belül.

Továbbá Pee és Kankanhalli (2016) kutatásukban azt az eredményt kapták, hogy amikor az erőforrásokat, a kompenzációt, a motivációs elméleteket és a brainstormingot bevezették a tudásmenedzsment elengedhetetlen elemeiként, azzal növelték a vállalat termelékenységét.

Wang (2018) ragaszkodott azon elvekhez, hogy a tudásalapú fejlődés kimagaslóan függ a szervezeteken belüli és a szervezetek közötti tudásmegosztástól.

Rundquist (2014) megerősíti, hogy a szervezet működésében fennálló feladatok, eljárások átadása során felmerülhetnek a tudásforrások között ütközések a különbségek miatt, amiket fel lehet használni új ismeretek megalapozására (Boamah et al., 2022).

Az alábbi táblázatban összegzek néhány tudásmenedzsment témájú kutatást.

2. táblázat: Tudásmenedzsment vizsgálatok

Szerző (k) neve (i)	Év	A vizsgálatok eredményei	Csoportosítás
Polányi	1966	Hallgatólagos dimenzió elmélet	Polányi eredményei
		Minden tudás tacit szerkezetű.	
		„Az ember többet tud annál, mint amit elmondani képes.”	
Nonaka	1994	Externalizáció fogalma	Nonaka eredményei
		Az explicit tudás továbbítható.	
Spender	1996	A tacit tudás nem a nem kifejthető tudásra vonatkozik, hanem a még kifejtésre váró tudásra.	
Spender	1996	Mindkét tudásforma elengedhetetlen a szervezetek tudásvagyonának készleteihez.	Megegyező eredmények
Grant	1996		
Schiuma	2009		

Molina-Morales & Martínez-Fernández	2006	A tacit tudás körforgásához hozzájárul a dolgozók vándorlása a szervezetek között.	Megegyező eredmények
Camuffo & Grandinetti	2011		
Davenport & Prusak	1998	A tudás átadása elengedhetetlen ahhoz, hogy nőjjenek a szervezeti értékek.	
Reber	1989	A tacit és explicit tudás eltérő utakon jön létre, azonban kölcsönhatásban vannak egymással.	Megegyező eredmények
Willingham et al.	1989		
Dienes & Perner	1999, 2002		
Scott & Dienes	2010		
Rundquist	2014	Egy szervezet működésében a feladatok és eljárások átadása során a tudásforrások között konfliktusok keletkezhetnek az eltérésekből adódóan, és ezeket a konfliktusokat új tudás építésére lehet felhasználni.	Megjelenési évszerinti
Zhu et al.	2014	Tudásrendszer komplexitás	Megjelenési évszerinti
Pee & Kankanhalli	2016	Erőforrások, kompenzáció, motivációs elméletek és brainstorming	Megjelenési évszerinti
Weinreich & Groher	2016	A tudásmenedzsment tevékenységek létfontosságú célkitűzések a szervezetekben az összetett tudásteremtés és tudásmegosztás megvalósításában.	Megjelenési évszerinti
Farooq	2018	A tudásmenedzsmentet a már meglévő dimenziók mellett kiterjesztette a tudástranszferre és a tudás újrafelhasználására.	Megjelenési évszerinti
Wang	2018	A tudásalapú fejlődés kimagaslóan függ a szervezetek belüli és a szervezetek közötti tudásmegosztástól.	Megjelenési évszerinti
Zhao et al.	2018	A tudásmenedzsment képes arra, hogy létrehozza, elossa és hatékonyan használja fel az információkat, hogy versenyképes értéket biztosítson az egyes iparágaknak.	Megjelenési évszerinti
Farooq & Vij	2018	Tudásvagyonok azonosítása	Megjelenési évszerinti
Bashir & Farooq	2019	A tudásmenedzsmentet a hatékony fejlődés érdekében fejlesztették ki olyan folyamatok mentén, mint a szervezeten belüli felkészülés, információmegosztás és döntéshozatal megerősítése és javítása.	Megjelenési évszerinti

Bencsik	2022-2023	A tudás fenntarthatóságának feltételei	Megjelenési év szerinti
----------------	-----------	--	-------------------------

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a táblázatban bemutatott kutatásokból látható, a korábbi vizsgálatok főképp még arra összpontosítottak, hogy lehatárolva legyenek a tudás különböző kifejezései, míg az utóbbi években írt kutatásokban jól láthatóan, szerepet kapott többek között az új tudás építése, a tudásteremtés, több esetben a tudásmegosztás, a tudástranszfer és a tudás újrahasznosítása, a versenyképesség és az információmegosztás. Spender (1996), Grant (1996) és Schiuma (2009) meghatározta azt, hogy mind az explicit, mind az implicit tudás szükséges ahhoz, hogy a szervezetek tudásvagyona nőjön, a közelmúltbeli vizsgálatok pedig már ezeket az értékeket vizsgálják. Ezt az eredményt igazolja Farooq és Vij (2018) kutatása is, akik már azt vizsgálták, a szervezeteknek fel kell ismerniük ezeket a tőkét. A szervezeti bizalommal foglalkozó fejezetek mélyebben érintik majd ezen tényezők kapcsolatait, viszont több kutatás vizsgálta a bizalom és a tudásmenedzsment kapcsolatát (Maccurtain et al., 2010; Rolland & Chauvel, 2000; Roberts & Van den Steen, 2001; Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019). A felmérések bizonyították azt, hogy a megfelelő bizalmi szint előremozdítja a megfelelő információmegosztás, ezzel együtt a tudástranszfert, hiszen az emberek könnyebben osztanak meg másokkal információkat, ha megbíznak bennük. A tudásmegosztás és a bizalom témakörök kapcsolódásában több kutatás született, melyek szintén azt bizonyították, hogy a tudásmegosztáshoz kulcsfontosságú a bizalom az előbbi jegyzett ok miatt (hamarabb osztok meg tudást olyan személlyel, akiben megbízok, mint akiben nem) (Roberts, 2000; Ford, 2004; Vanhala & Ritala, 2016; Lin, 2014; Ansari & Malik, 2017).

Véleményem szerint valóban többet tudunk, mint amit képesek vagyunk elmondani, azonban ehhez nagymértékben járul hozzá a bizalom. Ha nem is abban az értelemben használjuk ezt a mondatot, mint Polányi, manapság úgy is használhatjuk: „többet tudunk, mint amennyit el akarunk mondani”. Nem kell messzire nyúlni egy példáért – mi hallgatók is azzal osztjuk meg a jegyzetet vagy az órán elhangzott információt egy hiányzó diákkal, akiben megbízunk, akitől nem féltjük a tudást. Egyetértek Nonaka externalizáció fogalmával, hiszen mi is jegyzetelünk a tanár által átadott tudásról, így a tacit tudás nagyrészt explicitté válik. A fent említett tényezők együttes hatása befolyásolja az üzleti sikert, így a változók közötti kapcsolatok megkérdőjelezhetetlenek.

A 2. táblázatban összefoglalt kutatásokból készítettem egy szófelhőt, amely átláthatóvá teszi azokat a fő témákat, amelyekkel a korábbi kutatások foglalkoztak. Jól látható, hogy a leginkább jellemző kutatási cél a tudásmegosztás, a tudástranszfer és az információmegosztás, amelyek a bizalommal való pozitív viszonyukat tekintve magyarázhatóak azzal az egyszerű mondattal: „olyan emberrel osztom meg a tudást és az információt, akiben megbízom”.



3. ábra: Tudásmenedzsment jellemzők

Forrás: saját szerkesztés

A tudásmenedzsment folyamat lépései, a szervezeten belüli rendszerépítés különböző logikák alapján lehetséges. Ezek a modellek a tudásintenzív szervezetekben jellemzőek elsősorban, melyekben a bizalomra épülő kultúra biztosítja a működés alapját. A következő fejezetben bemutatok néhány tudásmenedzsment modellt, majd azt az egyet részletesebben, amire a további kutatásokat alapoztam.

2.3. A tudásmenedzsment modellek

A klasszikus értelmezés szerint a tudással való gazdálkodást és annak hasznosítását olyan tevékenységekkel tudjuk segíteni, mint például szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, tájékozottság, jártasság feltérképezése, összegyűjtése,

rendszerzése, megosztása, továbbfejlesztése és mindezek sikeres hasznosítása (Davenport, 1996; Gholami, 2013; Bencsik, 2014).

A tudásmenedzsment rendszer létrehozása komplex feladat és az eredményesség érdekében komoly stratégiai tervezést követel. Pizzaia és társai szerint a tudásmenedzsment modellek „a szervezetek számára új utakat nyitnak meg a tudás rendszerszintű strukturálására az innováció és a fenntarthatóság elérése érdekében” (Pizzaia et al., 2018; Damian & Cabero, 2022).

A következő 3. számú táblázatban a tudásmenedzsment modellek áttekintő összefoglalása látható.

3. táblázat: Tudásmenedzsment modellek

MODELL	SZERZŐ	ÉV	A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI
Wiig - modell	Wiig	1993	Tudásnak összhangban kell lennie a szervezeti célokkal.
I – Space modell	Boisot	1998	Az információ akkor hasznos, ha megosztják a küldők és a fogadók is.
Choo - modell	Choo	1998	A tudás létrehozásához és a döntéshozatalhoz a jelentéssel bíró információból kell elnyerni a tudást.
Davenport és Prusak - modell	Davenport & Prusak	1998	A tudás adta versenyelőnyön alapszik, segíti a szervezeti tanulást.
Enabling Knowledge Creation - modell	Von Krogh et al.	2001	Az emberi kapcsolatokra és együttműködésre fókuszál.
Knowledge Management Diagnostic	Bukowitz & Williams	2002	Célja a tudásmenedzsment folyamat szerkezetének ellenőrzése.
Road Map for Knowledge Management Results	American Productivity and Quality Center	2002	Feltételeket biztosít a szervezetek számára, hogy azonosítsák, melyik szakaszban vannak a tudásmenedzsment megvalósításában, és jelzi a legmegfelelőbb követendő irányt.
Probst - modell	Probst et al.	2002	Úgy véli, a tudásmenedzsmentet ciklusonként kell felfogni.
Dalkir - modell	Dalkir	2005	A tudásmenedzsment integrált életciklus-modellje a következő fázisokból áll: létrehozás/rögzítés, értékelés, megosztás/terjesztés, kontextualizálás, alkalmazása/használat és frissítés.
Terra - modell	Terra	2005	A modell a vezetési tevékenység hét dimenziójára épül, amelyeknek integrálniuk kell a tudásmenedzsmentet a szervezetekben: stratégia, szervezeti kultúra, szervezeti struktúra, humán erőforrás menedzsment, információs rendszerek, eredmények mérése és a környezetből való tanulás

Szervezeti tudásértékelési modell	Fonseca	2006	A Világbank számára kifejlesztett értékelési modell, amely lehetővé teszi a szervezet tudásmenedzsmentre való felkészültségének ellenőrzését.
Szituációs integrált modell	Riesco	2006	Egy rendszerszintű jövőkép bemutatása és a tudáshasználat kontextusához való alkalmazkodás modellje.
APO modell	Ázsiai Termelékenységi Szervezet	2009	Három szintből (gyorsítók, tudásmenedzsment-folyamatok és eredmények) és négy lépésből (felfedezés, tervezés, fejlesztés és megvalósítás) áll.
Castillo és Cazarini modell	Castillo & Cazarini	2019	Az Enterprise Knowledge Development modellezési módszertant használja, és a következő almodellekből áll: célok, üzleti szabályok, koncepciók, üzleti folyamatok, szereplők és erőforrások, valamint követelmények és műszaki összetevők.

Forrás: Damian és Cabero, 2022; táblázat saját szerkesztés

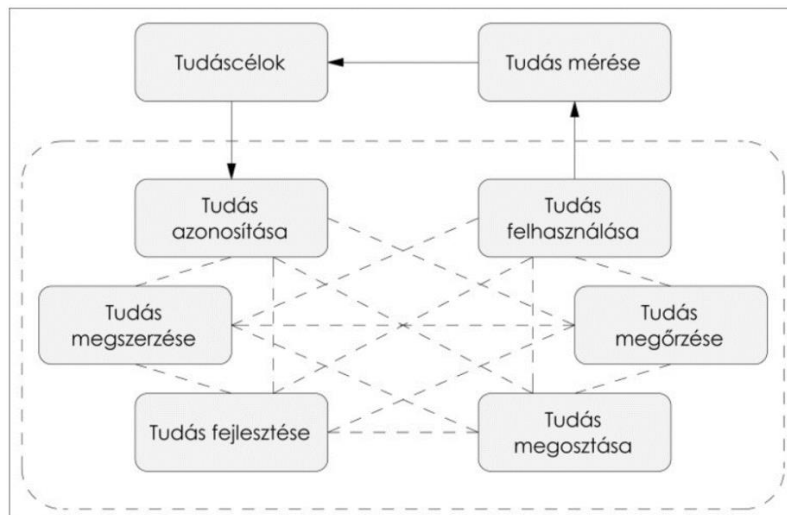
A következőkben a táblázatban is megjelenő Probst modellt mutatom be, amire azért esett a választásom, mert a modell eredményességének két kulcstényezője szerepet játszik a kutatásom alapelveinek kidolgozásában. Ezek nélkül nem beszélhetünk sikeres tudásmenedzsment stratégiáról, és a tudásintenzív szervezetek alapvető kritériumai is egyben:

- Megfelelően kidolgozott IT rendszer, ami a szervezeti eljárásokhoz teljes mértékben illeszkedik, képes kiszolgálni az igényeket. Nagyon fontos, hogy csak egy rendszer legyen, de az megfelelő (Bencsik, 2014). Ez a kritérium a kutatásomban hangsúlyos szerepet kapott technostresszt mintázza, mint a személytelen bizalom befolyásoló tényezője.
- A folyamat jövődélmezőségéhez pótolhatatlan egy tudásbarát, bizalomra épülő szervezeti kultúra. Ennek hiányában sikertelen lesz a tudásmenedzsment koncepció szervezeti adaptációja (Csókás, 2019).

Ez a két tényező, amelynek helyesen kidolgozott rendszere segíti a tudásmenedzsment működését a tudásintenzív szervezetekben. A dolgozat elméleti és gyakorlati kutatásainak logikája közvetlenül és közvetetten is köréjük szerveződik.

2.4. A Probst modell

Az egyik legismertebb modell Probst nevéhez fűződik, mely a gyakorlati életben is jól használható, 8 elemből áll. A modell elemeinek kapcsolatát a 4. számú ábra szemlélteti.



4. ábra: Probst modell kapcsolatrendszere

Forrás: Probst et al., 2006

A modell belső és külső körfolyamatra osztható. A külső folyamat első lépése egyben a modell első eleme is, ami a tudáscélok meghatározása. Ahhoz, hogy egy szervezet célokat tudjon kitűzni és elérni, ki kell alakítani egy olyan szervezeti kultúrát, amely megalapozza a hatékony tudásmenedzsment folyamatát. Ebben a lépésben szükséges meghatározni a stratégiai célokat, melyek definiálják a szervezet képességeit és azt, hogy a jövőben milyen tudásra kell szert tennie a szervezetnek. Ide soroljuk a tudásportfólió létrehozását is, amely megfogalmazza, hogy a szervezet melyik területeivel lesz kompatibilis a tudás (Probst et al., 1998; Bencsik, 2014).

Következő lépés a tudás azonosítása (a belső kör első eleme), vagyis itt szükséges feltérképezni a rendelkezésre álló tudásállományt, fel kell mérnie a szervezetnek, hogy milyen meglévő ismeretei vannak, ezek milyen típusúak és hol találhatóak meg – erre az egyik legjobb módszer a benchmarking (Csókás, 2021).

A harmadik lépés a tudás megszerzése. A szervezet külső és belső forrásokból egyaránt megszerezheti a szükséges tudást (ha arra szükség van), azonban gyakran nem használják ki az együttműködő partnerek tudását (Fidel et al., 2015). Szervezeten belül a formális és informális hálózatok segítik az információáramlást, utóbbinál lép érvénybe a bizalom, ugyanis az információ szájról szájra terjed, azonban ezek nem dokumentálhatók. A formális hálózatok előnye, hogy könnyen hozzájuk lehet férni, azonban hamar elavulnak (Bencsik, 2014).

A folyamat negyedik eleme a tudás fejlesztése, amelynek fő feladata, hogy a munkatársak folyamatosan tanuljanak, naprakészen tartsák tudásukat, ideértve az ötletek, modellek, képességek, termékek és folyamatok fejlesztését (Bencsik, 2014).

A következő lépés egyben a legfontosabb is, a tudásmegosztás, melynek célja a tudás mások számára is hozzáférhetővé tétele. E lépés nélkül a tudásmenedzsment folyamat sikertelen, ami alapján elmondhatjuk, hogy kulcstényező a tudásmegosztás, ugyanis ezzel válik az egyéni tudás közkinccsé, mások számára is hozzáférhetővé. A tudásátvitel a továbbadásból és a tudás átvételéből keletkezik. Amennyiben az ismereteket a címzett nem fogadja be, a tudástranszfer nem jön létre. A tudásmegosztási hajlandóságot az egyének tudatossága és a motivációja befolyásolja (Chen et. al, 2018). A tanulási képességekre erős ráhatással van a bizalom és a közös értékek is (Cheng et. al, 2008). A tudás megosztása nem csak egy versenyelőnyt jelent, hanem a túlélés egyik alapfeltétele, főleg a tudás-intenzív szervezetek esetében (Csókás, 2021).

Az ötödik elem a tudás rögzítése, aminek köszönhetően a tudás évek után is elérhető mindenki számára. Az explicit tudást elektronikus módon tudjuk tárolni, de ehhez nagyon fontos az adatvédelem és a rendszeres, tudatos frissítés. A tacit (egyéni) tudás tárolása már problémákba ütközik, emiatt a tudás elvész, amikor adott szakember elhagyja a szervezetet. Erre megoldás a tacit tudás explicitté való transzformálása, ami úgy érhető el, hogy motiválják a szakembereket arra, hogy megosszák tudásukat (Csókás, 2021).

A belső kör utolsó lépése a hetedik, a tudás felhasználása, ami a tudásmenedzsment legfőbb célja, hiszen amíg a tudást csak birtokoljuk, addig nem érünk el komolyabb sikereket, ezért fontos a tudás megfelelő felhasználása, hogy akinek szüksége van rá, eljusson hozzá. Ehhez szükséges kidolgozni egy szervezeten belüli tudásáramoltatási tervet, amihez fontos a tudásazonosítás, vagyis ismerni kell hol kinek, mire van szüksége (Csókás, 2021). Az utolsó elem a tudás mérése, értékelése, ami számszerűsített formában nehezen érhető el, ezért gyakran kevés figyelmet kap ez a lépés. A tudásmenedzsment folyamat sikerességét úgy tudjuk mérni, ha az elért eredményeket összehasonlítjuk a folyamat elején kitűzött célokkal. A mérés módját, amivel a tudásmenedzsment eredményességet fogjuk meghatározni már a célok kitűzésénél rögzítenünk kell (Csókás, 2021).

Az egyes elemeket nem kezelhetjük külön-külön, rendszerként kell foglalkozni velük, hiszen nem csak kapcsolatban állnak egymással, de a szervezeti folyamatokkal történő együttműködésük a tudásmenedzsment folyamat adaptációjának feltétele is egyben (Kianto et al., 2016).

A következő fejezetben a tudásorientált szervezetek jellemzőit mutatom be, mint a dolgozatomban kiemelt szerepet játszó emberi erőforrást, annak tudását, a szellemi tőkét preferáló szervezeti működési rendszer. Várhatóan ezen szervezeti típus esetében számolhatunk a legerősebb bizalmi kapcsolatokkal, elköteleződéssel és elégedettséggel, mint a versenyképességet, egyúttal szervezeti sikert meghatározó tényező.

2.5. Tudásorientált szervezetek

A tudásintenzív szervezetek erőforrásait a legtöbb esetben szellemi vagy humán tőkének nevezik, ahol a tudás nagyobb jelentőséggel bír, mint más inputok (Swart & Kinnie, 2003; Medina & Medina, 2015). Amikor a szervezetek beléptek az 1990-es évekbe, a tudás lett az egyik legfontosabb stratégiai erőforrás. A tudásteremtés kulcsfontosságú a versenyelőny és a szervezeti siker fenntartásához (Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995). A dinamikus környezettel való megbirkózáshoz nem voltak elegendőek az olyan hagyományos típusú versenystratégiák, mint a költségvetés vagy a differenciálás (Porter, 1985). A stratégia lényege nem a szervezet konkrét termékeiben és piacaiban rejlik, hanem viselkedésének dinamikájában és a folyamatokban (Stalk et al., 1992; Day, 1994). Mindezek mellett a szervezet megújulási képessége és a versenyelőny innovatív formáinak elérése vált a legfontosabbá. Ezt a képességet a vállalat dinamikus képességének nevezzük. A modern gazdaságban a tudásteremtésben, a tanulási képességben és a stratégiai változások menedzselésében rejlik a versenyelőny (Wang & Ahmed, 2003). A szervezeteknek folyamatos tudásáramlásra van szükségük a szervezeten belül és kívül is ahhoz, hogy versenyelőnyt tudjanak kiépíteni, amihez a tudásigényeket hatékonyan kell kezelniük:

- **Határtalanság:** A tudásalapú szervezeteknek el kell szakadniuk a térbeli határok korlátaitól, és fel kell építeniük a szervezeti identitás és bizalom által határolt percepciók keretét. Ily módon a szervezeti tudástár a fizikai határok szűk határain túl is bővíthet (Wang & Ahmed, 2003).
- **Folyékonyság:** A hatékony tudásmenedzsment a tudás áramlását követeli meg, nem pedig annak készletét. A szervezeti tervezésnek gördülnie kell a tudásáramláshoz, és lehetővé kell tennie, hogy a tudás sokkal nagyobb hatást gyakoroljon a teljesítményre (Perez-Bustamante, 1999; Wang & Ahmed, 2003).
- **Interaktivitás:** A hatékony tudásmenedzsment nagymértékben függ a tacit tudás kezelésétől. Az informális kapcsolatok elősegítik az interperszonális, többfunkciós és

szervezetek közötti interakciót, és a hallgatólagos tudás megosztásának, valamint annak kódolásának és előállításának elsődleges módszerei (Wang & Ahmed, 2003).

- Rugalmasság: A szervezeti struktúrának rugalmasnak kell lennie, nem pedig határozottnak, lehetővé téve a tudás megfelelő időben történő átstrukturálását, a szervezetek tehát nem tekinthetők szilárd kereteknek, hanem átmeneti entitásoknak, amelyeket különböző folyamatok hoznak létre és alakítanak át (Wang & Ahmed, 2003).

Azonban a tudásalapú szervezetekkel szemben támasztott igények világossá teszik, hogy ez a négy dimenzió együtt nem elegendő a sikeres működésükhöz. Ahhoz magasabb szintű tényezőket kell beépíteniük, mint például a bizalom. A bizalom kiépítése hatékony és akadálymentes kommunikációt tesz lehetővé, ami biztosítja a munkatársak ötleteinek integrálását és összehangolását, hogy az egész szervezet javát, valamint a szervezeti jövőkép és stratégia világos megértését szolgálják (Ackoff, 1994; Van de Ven, 1986). A tudás megosztásának magas igénye miatt a tudásalapú struktúráknak alapvetően bizalomalapúaknak kell lenniük. A tudás megosztásához a szervezeti tagoknak magas szintű bizalommal és optimizmussal kell rendelkezniük. A bizalmon alapuló kapcsolatok ösztönzik a hatékony kommunikációs és együttműködési készségek fejlesztését (Liedtka, 1999; Miles & Snow, 1994; Wang & Ahmed, 2003).

A következő fejezet ezen két lényegi tényező kapcsolatát illusztrálja. Összefüggésük adja az alapot, hogy a szervezeti bizalommal mélyebben is megismerkedjünk.

2.6. A tudás és a bizalom

A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos szakirodalomban a bizalom szerepét a tudásmenedzsment gyakorlatok sikerének döntő tényezőjeként azonosították (Roberts, 2000; Ford, 2004). Különösen a bizalom szerepét vizsgálták széles körben a tudásmegosztásban és az utóbbi időben a bizalom szerepe a tudásvédelemben is felkelti a kutatók figyelmét (azaz hogyan osszuk meg a tudást csak a megfelelő emberekkel (Ozlati, 2015; Olander et al., 2015)). A szervezeteken belüli és szervezetek közötti bizalom támogatja és lehetővé teszi az együttműködést és a tudásmegosztást, és általában véve a bizalmat ezért kritikus fontosságúnak tekintik a tudásalapú gazdaságban (Politis, 2003; Arrow, 1974; Luhmann, 1979). Korábbi kutatások azt vizsgálták, hogy a tudásmegosztás különböző formáiban (pl. szervezeten belüli

kommunikáció és információmegosztás) alapvető tényező a bizalom (Lewicki & Bunker, 1996; Whitener, et al., 1998; Usoro et al., 2007). Ha az emberek érzik azt, hogy megbízhatnak a másik félben, akkor sokkal könnyebben adják át a tudásukat a többieknek, amivel elmondható, hogy a bizalom pozitívan hat a tudásmegosztásra (Gillani et al., 2018; Alge et al., 2003; Parker et al., 2006). Korábbi kutatások többségükben a személyes szervezeti bizalom és a tudásmegosztás közti kapcsolatokat vizsgálták. Azonban szükség van egy újfajta szemléletre, ugyanis egyre nehezebb személyes kapcsolatokat kiépíteni, ezért a bizalom kiegészítő formáival, mint a személytelen bizalom, is foglalkozni kell (Costa et al., 2001; Holste & Fields, 2010; Ansari & Malik, 2017; Gillani et al., 2018; Vanhala et al., 2011; Kianto et al., 2018; Vanhala, 2019).

Garaj (2005) korábbi kutatása szerint a bizalmat úgy is nevezhetjük, mint árut a tudás tranzakciójában. A tudás állandó mozgásban van a gazdasági környezetben, létrejön, keresik, alkalmazzák, megosztják egymással vagy megpróbálják megtartani. A tudásnak valódi piaca van, mert a tranzakciókat nem lehet pusztán formális eszközökkel ellenőrizni, a bizalom alapján működik. A bizalom az elvárások összefoglaló és értékelő dimenziója. Számos megközelítés ismert, amelyeket egyéni elvárások, interperszonális kapcsolatok, tranzakciós költségeket befolyásoló tényezők és társadalmi struktúrák okozta jelenségekként írnak le. Williamson értelmében ez azt jelenti, hogy elvárják a partnertől (csoporttól, szervezettől), hogy kifejezett és hallgatóságos kötelezettségeinek megfelelően járjon el, legyen őszinte, és ne változtassa meg egyoldalúan az együttműködés feltételeit (Williamson, 1998). A hagyományos piaci környezetben számos kockázati forrás bizonytalanná teszi a tudásalapú tranzakciókat, az elektronikus piac térnyerésével és az informatikai eszközök bevezetésével járó speciális biztonsági aggályokkal pedig tovább nő a kockázatok aránya (Hámori, 2004).

Ezek miérettjéért kapott helyet a kutatásban a tudásmenedzsment és a tudásalapú szervezetek vizsgálata, mert a tudás megfelelő használatának kulcstényezője a bizalom. Be kívánom bizonyítani, hogy a tudásigényes szervezetek bizalmi szintje magasabb, mint a tőke- és a munkaigényes szervezeteké, így a siker záloga az ő kezükben van.

Egyetértek azokkal a kutatókkal (Costa et al., 2001; Holste & Fields, 2010; Ansari & Malik, 2017; Gillani et al., 2018; Vanhala et al., 2011; Kianto et al., 2018; Vanhala, 2019), akik azt mondják, hogy szükséges foglalkozni a szervezeti bizalom személytelen elemével, mert ezen kutatások száma elég alacsony. Egyre nehezebb kialakítani a személyes bizalmat, ezért szükség van olyan vizsgálatokra, amelyek az intézményi bizalmat helyezik fókuszba, hogy fel tudjunk tárni olyan kapcsolatokat, amelyeket én is célzok ebben a dolgozatban. A környezetemben számos ismerősöm hagyja el a különböző kis- és nagyvállalatokat, multikat. Az ok, nem tudnak

bizalmi kapcsolatot kialakítani a felsővezetőkkel, sokszor még a közvetlen vezetőikkel sem, ezért fontos tudni, milyen összefüggések mutathatók ki a személytelen bizalom és az elégedettség és elkötelezettség között.

Összegzés

A szakirodalmi áttekintés első fejezetében a tudásmenedzsment témakörét jártam körül, ezen belül is meghatároztam a tudás fogalmát, ismertettem a tudásmenedzsment eredetét és néhány tudásmenedzsment modellt, valamint a tudásorientált szervezetek jellemzőit és a tudás és a bizalom kapcsolatát. A tudásintenzív szervezetek versenyelőnyüket és fenntartásukat a tudás teremtésével és alkalmazásával érik el. A dinamikus környezettel való megbirkózáshoz nem elegendők az olyan hagyományos típusú versenystratégiák, mint a költségvetés vagy a differenciálás (Porter, 1985). Stalk és társai (1992), valamint Day (1994) szerint a stratégia lényege nem a szervezet konkrét termékeiben és piacaiban rejlik, hanem viselkedésének dinamikájában és a folyamatokban. Mindezek mellett a szervezet megújulási képessége és a versenyelőny innovatív formáinak elérése vált a legfontosabbá. A modern gazdaságban a tudásteremtésben, a tanulási képességben és a stratégiai változások menedzselésében rejlik a versenyelőny. A szervezeteknek folyamatos tudásáramlásra van szükségük a szervezeten belül és kívül is ahhoz, hogy versenyelőnyt tudjanak kiépíteni, amihez a tudásigényeket hatékonyan kell kezelniük (Wang & Ahmed, 2003). Több kutatás feltárta a tudásmenedzsment és a személyes bizalom kapcsolatát, amik szerint a bizalom elősegíti a tudásmegosztást, az együttműködést, az információátadást, a kommunikációt stb. (Ozlati, 2015; Olander et al., 2015; Politis, 2003; Arrow, 1974; Luhman, 1979; Gillani et al., 2018). Így tehát nyilvánvaló, hogy ezek a tényezők szorosan összefüggnek egymással. Ugyanakkor egyre nehezebb mély személyes kapcsolatokat kialakítani, ezért fontosak lehetnek a bizalom kiegészítő formái, mint például a személytelen bizalom (Costa et al., 2001; Holste & Fields, 2010; Ansari & Malik, 2017; Gillani et al., 2018; Vanhala et al., 2011; Kianto et al., 2018; Vanhala, 2019). A hagyományos piaci környezetben sok kockázati tényező okoz bizonytalanságot a tudásalapú tranzakciókban. Az elektronikus piac térnyerése és az informatikai eszközök bevezetése tovább növeli a kockázatok számát, különösen a speciális biztonsági aggályok miatt (Hámori, 2004). A következő fejezetekben ezért a személyes és személytelen bizalom témakörét vizsgálom, valamint az informatikai eszközök térnyerése miatt a technológától való félelem, vagyis a technostressz is helyet kap a kutatásban.

2.7. A szervezeti bizalom alapjai

„A bizalom építésének, helyreállításának és növelésének képessége minden érintettel – a beosztottakkal, ügyfelekkel, üzleti partnerekkel és munkatársakkal – kulcsfontosságú vezetői kompetencia a világgazdaságban.”

(Dr. Stephen R. Covey)

A társadalomtudományok széles körében, mint például a pszichológia, szociológia, politológia és közgazdaságtan, elterjedt a bizalom fogalma, azonban az évek előrehaladtával az üzleti és menedzsment szakterületen is kulcsfontosságúvá vált a kutatása (Bachmann, 2001; Blomqvist, 2002; O'Brien, 2001; Osterloh & Frey, 2000; Shockley-Zalabak et al., 2000). Érdeemes megemlíteni, hogy már az 1990-es évek végétől növekvő irányvonalat mutatott a bizalommal kapcsolatos tanulmányok száma az Academy of Management Review (23(3), 1998), illetve a Business Ethics Quarterly (8(2), 1998) folyóiratban. Manapság a bizalom az egyik legelterjedtebb kérdéskörre vált számottevő szervezetelméleti felmérésben, beleértve azokat is, amelyek a szervezeti teljesítményre fókuszálnak (Colquitt et al., 2007; Kramer & Cook, 2004; Lewicki et al., 2005; Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019).

A szervezet vizsgálatok területén megnőtt azon kutatások száma, amelyek a bizalom mélyreható megértésére és a szervezeti vezetésre gyakorolt hatását vizsgálták nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt. Ezen korábbi tanulmányok azonosították a bizalom fontosságát és kulcsszerepét a szervezeti sikerrel kapcsolatban (Kramer & Cook, 2004; Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019). Számos létező vizsgálat következetesen azt állítja, hogy a szervezeti stratégiákhoz és a teljesítmény eredményeihez járul hozzá a bizalom, hiszen erős jelek mutatnak arra, hogy a bizalom a szervezet sikerének hajtóereje. Barney és Hansen (1994) és Fukuyama (1995) a bizalmat a szervezet versenyelőnyének forrásaként ismerik el, Dirks és Ferrin (2001) szintén ezt a gondolatot erősítik, miszerint a bizalom hozzájárul a szervezet sikerességéhez és hatékonyságához (Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019).

A bizalmat olyan hitként fogalmazták meg, amely megmutatkozik a másik egyén megbízhatóságában, integritásában, hitelességében, őszinteségében vagy őszinte jóindulatában (Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1996; Kumar et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994; Ajmal et al., 2017). Tejpal és társai szerint (2013) a bizalom növekvő fontossága és jelentősége összefügg a bizonytalanság növekvő következményével is, vagyis a bizonytalanság valójában a bizalom elsődleges jellemzője, amikor is a bizalom olyan

körülmények között valósul meg, amikor nem vagyunk biztosak abban, hogy mit fog tenni a másik személy. Ennek ellenére viszont elhisszük azt, hogy tisztességes célja van irányunkba és nem csap be minket (Ajmal et al., 2017). Ezért a bizalom kockázatvállalást is jelent. Ha nagy mértékben jelen van a bizalom, akkor alapvető szerepet játszik a sikeres vevő-eladó, vezető-munkavállaló vagy az alkalmazottak között, valamint csökkenti a konfliktusokat, fokozza a koordinációt és elősegíti a lojalitást. (Kingshott, 2006; Narayandas & Rangan, 2004; Krishnan et al., 2006). Az alkalmazottak számos tényező és szereplő mellett bizalmat építhetnek bizonyos egyénekbe, például a felettesekbe vagy magába a szervezetbe (More & Tzafirir, 2009). Ezt a két bizalmi dimenziót hívjuk személyes bizalomnak, amikor személyekben bízunk meg és személytelen bizalomnak, amikor a szervezetekben, rendszerekben bízunk meg (Maguire & Philips, 2008; Mayer et al., 1995; Costigan et al., 1998; Mayer & Davis, 1999; McCauley & Kuhnert, 1992; McKnight et al., 1998; McKnight et al., 2002; Vanhala, 2019). Az interperszonális (személyközi) bizalmat kétféleképpen figyelhetjük meg: a horizontális bizalom az alkalmazottak között van jelen, míg a vertikális bizalom a munkavállalók és felettesek között alakul ki (McCauley & Kuhnert, 1992).

A következő táblázatban ismertetem a további bizalomtípusokat és azok magyarázatát, amelyeket Vanhala összegzett (Vanhala, 2019):

4. táblázat: Bizalmi típusok

Bizalmi típusok	Magyarázat	Szerzők
Személyek közötti bizalom	Alapjául szolgál a másik fél hozzáértése, jóindulata, megbízhatósága	Mayer et al., 1995
Kompetenciával kapcsolatos bizalom	A másik fél készségeibe, képességeibe és jellemzőibe vetett bizalom: az emberek bíznak azokban, akikről úgy gondolják, hogy képesek megoldani a problémákat.	Whitener et al., 1998
Jóindulattal kapcsolatos bizalom	Azon a feltételezésen alapszik, hogyha egy személy jót akar tenni, azaz jóindulatúan, egocentrikus viselkedés nélkül cselekszik, az megbízható is.	Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001
Megbízhatósággal kapcsolatos bizalom	Azon elvek összességét jelenti, amelyeket a megbízó elfogadhatónak tart, azaz támaszkodhatunk a másik ember cselekedeteire és szavaira, elvárjuk, hogy igazat mondjon és betartsa az ígéreteit.	Mayer et al., 1995; Williams, 2001
Személytelen bizalom	Szerepeken, rendszereken, hírnéven alapul	Vanhala, 2019
Személyközi bizalom	Az egyének közötti interperszonális interakción alapul adott kapcsolatban.	Vanhala, 2019

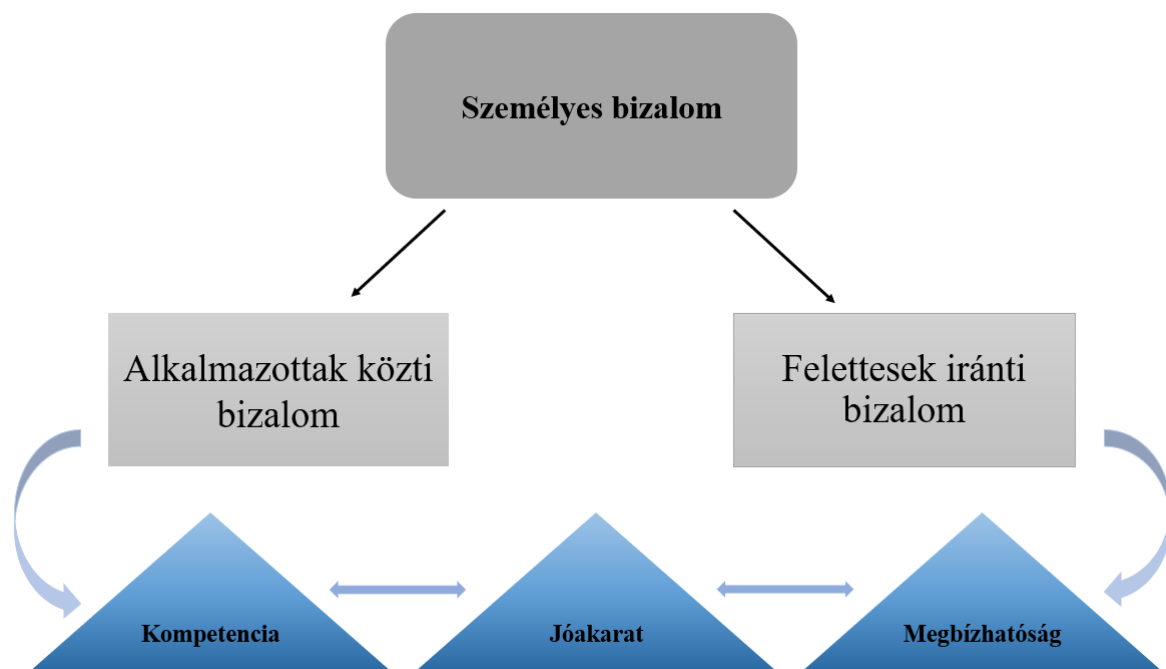
Forrás: saját szerkesztés Vanhala (2019) alapján

2.8. A szervezeti bizalom személyes eleme

„Mi a bizalom? Meghatározhatnám egy szótár alapján is, de úgy lehet igazán megérteni, ha érzi az ember.”

(Jack Welch, a General Electric korábbi vezérigazgatója)

Az 5. számú ábrával kezdem ezt a fejezetet, ami megmutatja, hogy a személyes bizalom két részre osztható: felettesek iránti és alkalmazottak közti bizalomra, azonban mindkét csoport bizalma a kompetencián, a jóakaraton és amegbízhatóságon alapszik.



5. ábra: Személyes bizalom

Forrás: saját szerkesztés

A bizalom szervezeti sikerre gyakorolt hatásának bizonyítására több szervezeti tanulmány is született (Colquitt et al., 2007; Kramer & Cook, 2004; Lewicki et al., 2005). Közülük Kramer és Cook figyelemre méltó keretet vázoltak fel a bizalomnak a szervezeten belüli sikerhez való hozzájárulása bemutatására. A tanulmány analitikusan azonosította azt a három fő tényezőt, amelyek segítik a bizalmat a siker és a hatékonyság elérésében. Elsősorban a bizalom jelenléte erős kapcsolatban áll a szervezeten belüli tranzakciós költségek csökkenésével. A szervezeten belüli cserekapcsolatok kiépítésének legkritikusabb pontja a bizalom, hiszen ezen sok minden áll vagy bukik. Ha a munkatársak megbíznak egymásban, növekszik az információmegosztás, nő az együttműködés és a csapatmunka minősége, ami lehetővé teszi a felek számára, hogy

megbízható magatartást tanúsítsanak, amivel megtakarítást érhetnek el a szervezeten belüli tranzakciós költségeken (Kale et al., 2000; Doz, 1996). Másodsor, a szervezeti kereteken belül a bizalom fontos szerepet játszik abban, hogy a munkatársak közösséghez való alkalmazkodása milyen mértékű és gyorsaságú. Harmadsor, a bizalom elősegíti a szervezet iránti tiszteletet (Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019).

Cook és Wall (1980) arra a következtetésre jutottak, hogy az alkalmazottak közti bizalomépítő erőfeszítések nagyon fontos tényezői a szervezeti tagok jólétének és a szervezet hosszú távú stabilitásának, aminek eredménye, hogy a szervezet jobban teljesít. Az elmúlt évek szakirodalma egységes képet ad a bizalom kulcsfontosságáról, ami a szervezeti tagok szociabilitásának kialakulásában is segít. Ferrer és társai (2004) olyan eredményt kaptak, hogy a bizalmi kapcsolatok javítják a munkával való elégedettséget, a szervezeti támogatást és elkötelezettséget, illetve a munkavállalók fluktuációját. Egyes tanulmányok arra is rávilágítanak, hogy a munkatársak között kialakult bizalom nemcsak az egyéni motivációt hozza összhangba az együttműködésen alapuló közös erőfeszítésekkel, hanem fokozza a szervezeti tagok interperszonális magatartását is a kollektív szervezeti célok elérése érdekében (Choi, 2006; Dirks & Ferrin, 2001; McAllister, 1995). Ezenkívül a szervezeti tagok közötti bizalom elősegíti a problémamegoldó képességet és a tudástranszfert is, amelyben a szervezeten belül minden tag hajlandó megosztani az információkat és tudást (Maccurtain et al., 2010; Rolland & Chauvel, 2000; Roberts & Van den Steen, 2001; Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019).

Mindezek mellett számos kutatás született a vezető és beosztottak közötti bizalmi kapcsolatokról, annak fontosságáról és hatásáról a szervezet működésére nézve. A bizalom meghatározó építőköve a felettes és a munkavállalók kapcsolatának minőségében (Schriesheim et al., 1999), hatékonyabban funkcionál a vezetés és könnyebben elérhető az üzleti siker (Dirks & Skarlicki, 2004; Mineo, 2014). A bizalomnak a vezető-beosztott kapcsolatra gyakorolt konstruktív hatását vizsgáló kutatások nagyobb hangsúlyt fektettek a felső vezetésbe vetett munkavállalói bizalom és a munkavállalók közötti kapcsolatra. Korábbi tanulmányok együttesen kimutatták, hogy az alkalmazottak munkavégzési attitűdje, viselkedése és munkateljesítménye erősen összefügg azzal a bizalommal, amelyet az alkalmazottak a vezetőik iránt tanúsítanak (Aryee et al., 2002; Atuahene-Gima & Haiyang, 2002; Dirks & Ferrin, 2002; Wong et al., 2002). Aryee és társai (2002), valamint Brown és Leigh (1996) vették először figyelembe, hogy ha a beosztottak meg tudnak bízni a feletteseikben, akkor magasabb minőségű munkát végeznek és nagyobb erőfeszítést fektetnek bele a munkába. Általánosságban

elmondható, hogy a munkavállalók és a vezetők közötti bizalom erősen összefügg az alkalmazottak szervezetükbe vetett bizalom szintjével. Ilyenkor a beosztottak bizalmat tanúsítanak a vezetőikben, és ezzel párhuzamosan nő a szervezetbe vetett bizalomra való hajlandóságuk is (Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019).

Az 5. táblázatban bemutatom néhány kutatás eredményét, melyek arra fókuszáltak, hogy bemutassák, mely tényezők hatnak a szervezeti bizalomra, illetve az üzleti sikerre.

5. táblázat: Személyes bizalmat befolyásoló tényezők

Szerző (k) neve (i)	Év	A vizsgálatok eredményei
Cook & Wall	1980	Az alkalmazottak közti bizalomépítő erőfeszítések nagyon fontos tényezői a szervezeti tagok jólétének és a szervezet hosszú távú stabilitásának.
McAllister	1995	Egyéni motiváció, közös erőfeszítések, fokozza a szervezeti tagok interperszonális magatartását is a kollektív szervezeti célok elérése érdekében.
Dirks & Ferrin	2001	
Choi	2006	
Schriesheim et al.	1999	Minőségi kapcsolatot teremt a vezető és beosztott között.
Ferres et al.	2004	A bizalmi kapcsolatok javítják a munkával való elégedettséget, a szervezeti támogatást és elkötelezettséget, illetve a munkavállalók fluktuációját.
Rolland & Chauvel	2000	Elősegíti a problémamegoldó képességet és a tudástranszfert.
Roberts & Van den Steen	2001	
Maccurtain et al.	2010	
Mineo	2014	Hatékonyabban funkcionál a vezetés és könnyebben elérhető az üzleti siker.
Dirks & Skarlicki	2004	
Aryee et al.	2002	Az alkalmazottak munkavégzési attitűdje, viselkedése és munkateljesítménye erősen összefügg a bizalommal.
Atuahene-Gima & Haiyang	2002	
Dirks & Ferrin	2002	
Wong et al.	2002	

Forrás: saját szerkesztés

Ferres és társai (2004) bizonyították, hogy a személyes bizalom hatással van a munkával való elégedettségre, a szervezeti támogatásra és elkötelezettségre, illetve a munkavállalók fluktuációjára. Én azt kívánom bizonyítani, hogy a személytelen bizalom éppoly pozitív

kölcsönhatásban van az elégedettséggel, az elkötelezettséggel és a versenyképességgel, mint a személyes bizalom.

A következő alfejezetben részletesebben bemutatom a személytelen (intézményi) bizalmat.

2.9. A szervezeti bizalom személytelen eleme

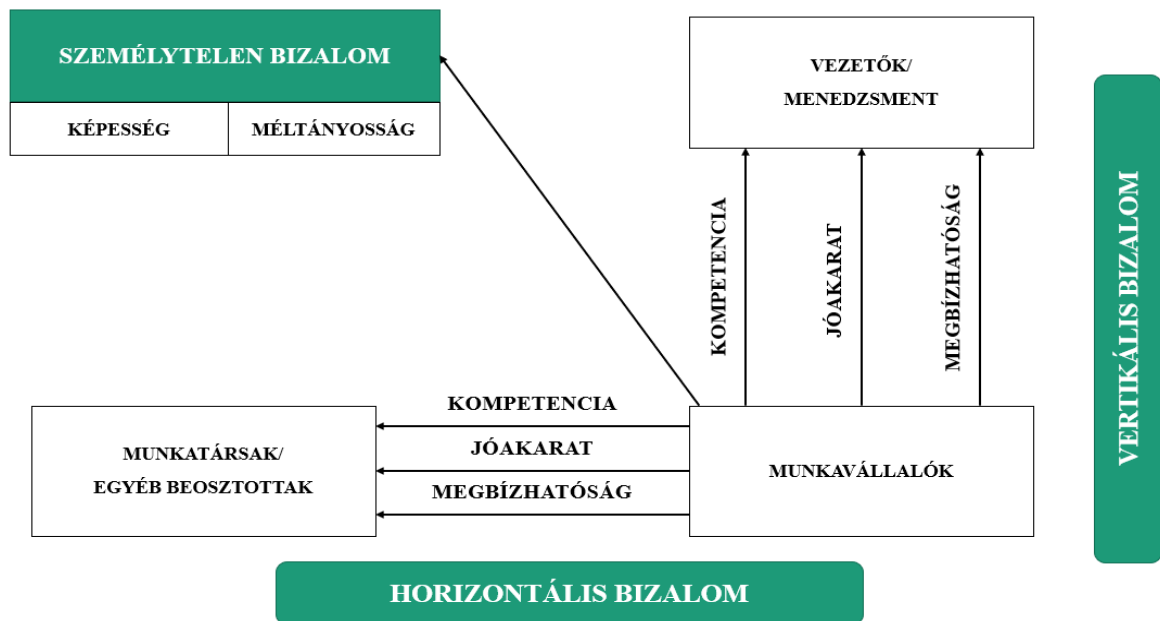
„A munkavállaló egyéni elvárása a munkáltatói szervezet képességeivel és méltányosságával szemben.”

(Vanhala, 2011)

A személytelen bizalom bizalmat jelent olyan szervezeti tényezők iránt, mint a jövőkép és stratégia, szervezeti technológia, üzleti célok, tisztességes, szervezeti szabályok és előírások, a szervezet hírneve és a humán erőforrás-politikák (Vanhala & Ahteela, 2011; Brockner et al., 1997; Costigan et al., 1998; Vanhala et al., 2011; Atkinson & Butcher, 2003; Kim & Mauborgne, 2003; McCauley & Kuhnert, 1992; Safari et al., 2020).

A személytelen bizalom két oknál fogva is versenyelőnyre követhető: segítséget jelent az üzleti piacokon végbemenő gyors változások ellen, másrészt a szervezetek bonyolult környezeti elhelyezkedését illetően. Vanhala és Ahteela (2011) megfigyelései alapján a munkavállalók, akik magas szinten elérték a személytelen bizalmat a szervezetben, akkor sem hagyják el azt, ha a személyközi bizalom nem alakult ki magas szinten. A szervezetbe vetett bizalom jelenléte számos előnnyel jár, mint például a szervezeti elkötelezettség, költségcsökkentés a döntéshozatali folyamatokban, magas pénzügyi áramlás, valamint növeli a munkával való elégedettséget és a munkateljesítményt (Tax et al., 1998; Barney & Hansen, 1994; Bozic et al., 2018; Safari et al., 2020).

A szervezeti bizalom nem csak horizontális és vertikális oldalról közelíthető meg, ugyanis a harmadik dimenzió a szervezeti bizalom természeténél fogva a személytelen (intézményi) bizalom. A következő 6. ábra szemlélteti a szervezeti bizalom bővített szerkezetét.



6. ábra: A szervezeti bizalom szerkezete

Forrás: Costigan et al., 1998, old. 303-317

Vanhala és társai (2011) a személytelen bizalmi skála érvényesítése előtt megvizsgálták és összegyűjtötték a különböző definíciókat olyan szakterületek felől, mint a szociológia, a szociálpszichológia, valamint a közgazdasági és a stratégiai kutatásokból merített.

A szociológia összefüggésében a szociális közösségek összetartozásának és koordinációjának támogatásában a bizalom létfontosságú (Vanhala et al., 2011). Luhmann (1979) azt mondta ki, hogy az életben szembejövő lehetőségek elkötelezettséget és bizalmat követelnek meg annak érdekében, hogy sikeresek legyünk.

A szociálpszichológia területén és különösen a társadalmi csereelmélet szerint az igazságosság és a kölcsönösség normája is kritikus eleme a szervezeti bizalom személytelen dimenziójának. Ez látható a munkáltató és a beosztott közötti pszichológiai kapcsolat szimmetriájában (Rousseau, 1989; Whitener, 1997; Blau, 1964). A kölcsönös attitűd nemcsak ezt a kettős kapcsolatot befolyásolhatja, hanem meta-pszichológiai szerződéssé és a kölcsönösség általános szintjévé is alakulhat (Parzefall, 2006; Rousseau et al., 1998; Vanhala et al., 2011).

A közgazdasági és a stratégiai kutatásokban a bizalmat egy magasabb rendű szervezőelvnek tekintik, amely elősegíti a tudásmegosztást és a tudástranszfert, a működési rutinok támogatják az alkalmazkodást a bonyolult helyzetekben (Kogut & Zander, 1992; Foss, 1996). A modern EEM- és vezetési gyakorlatok, a szervezési elvek, valamint a felső vezetés szerepei és

döntéshozatali folyamatai kritikus tényezőknek számítanak a szervezet működését illetően (Tzafrir et al., 2004). A szervezetelmélet szerint a szervezeti kultúra, az értékek, normák és identitás szempontjából hatással vannak a szervezeti bizalom személytelenségére (Creed & Miles, 1996). A szervezeti bizalomra fókuszáló multidiszciplináris kutatások a felső vezetés jövőképét, stratégiáját, döntéshozatali folyamatait és szerepeit azonosította a személytelen elem forrásaként, mindezek mellett a döntéshozatal méltányossága és az EEM (emberi erőforrás menedzsment) szintén kritikus tényezőként van jelen (Costigan et al., 1998; Atkinson & Buchter, 2003; Tan & Tan, 2000; Kim & Mauborgne, 2003; Vanhala & Ahteela, 2011).

Vanhala és Ahteela (2011) megfigyelései alapján a személytelen bizalom versenyelőnyé kovácsolható, hiszen segítséget nyújt abban, hogy a szervezetek gyorsan tudjanak reagálni a piacokon végbemenő változásokra. Másrészt azok a munkavállalók, akik magas szinten érték el a személytelen bizalmat, elkötelezettek a szervezetek iránt még akkor is, ha a személyes bizalom nem alakult ki.

Vanhala és társai (2011) a szervezeti bizalom személytelen elemére és annak mérésére vonatkozó korábbi kutatások azonosítására szakirodalmi áttekintést végeztek, ahol olyan weboldalakon kerestek folyóiratcikkeket, mint az Abi/Inform, ScienceDirect, Elsevier, Emerald és az Ebsco „szervezeti bizalom”, „személytelen bizalom”, „szervezetben belüli bizalom” és „bizalom a szervezeteken belül” kulcsszavak használatával. Elemezték az eredményeket, a szervezetközi bizalmat és a szervezet és a fogyasztók közötti bizalmat figyelmen kívül hagyták, és az alábbi kutatások határozták meg a személytelen bizalmi skála validálását:

- McCauley és Kuhnert (1992) szerint a munkáltatók és a beosztottak között nem személyes jellegű bizalom van jelen, hanem személytelen, mert a szervezet szerepeiből, szabályaiból és strukturált kapcsolataiból fakad. Amellett érvelnek továbbá, hogy a bizalmat a szervezeti struktúrák igazságossága és hatékonysága határozza meg.
- Atkinson és Butcher (2003) rámutat arra, hogy a személytelen szervezeti bizalom a munkáltatók szerepein és rendszerein alapszik, különös tekintettel a másik szerep- vagy feladatellátási kompetenciájára.
- McKnight és társai (1998) felosztották a személytelen bizalmat a helyzetnormalitás dimenziói és a strukturális biztosítékok mentén, előzőnél utalva arra a meggyőződésre, hogy a siker azért valószínű, mert a szervezet helyzete normális, utóbbinál arra, hogy a

siker kontextuális feltételek, mint például ígéretes, szerződések, előírások és garanciák miatt valószínű.

- Egy szervezet megbízhatóságát a vezetők stílusa és viselkedése alapján is értékelik. Számos beosztott számára az a döntés, hogy megbíz-e a felső vezetésben inkább a tevékenységük és döntéseik eredményétől függ (Costigan, 1998).
- Ezen érvelés mellett szólnak McCauley és Kuhnert (1992), valamint Tan és Tan (2000) kutatásai is, akik szintén arra a meghatározásra jutottak, hogy a felső vezetésbe vetett bizalom általában a döntéshozatalaik eredményein alapul, és a szervezeti igazságosság hatással van a szervezeti megbízhatóságra.
- Whitener (1997) kimondja, hogy a szervezetben meghozott kompetens döntések fokozott bizalmat keltenek a felső szintű vezetés iránt. A beosztottak úgy érzik, cserekapcsolatban állnak a szervezettel, mint entitással, és az iránta érzett bizalmuk részben azon alapul, milyen kimenetei vannak a döntéseknek, amelyeket esetlegesen a magasabb szintű felettesek hoznak, akikkel nincs személyes kapcsolatuk. E döntések, rutinok és tevékenységek során szerzett tapasztalataik alapján értékelik a szervezet megbízhatóságát.
- Blunsdon és Reed (2003) szerint a termelési rendszer jellemzői meghatározzák azt a kontextust, amelyben a munka végbemegy, ezért a szervezet értékei közé tartoznak ezek a folyamatok, akár csak a bizalom. Shockley-Zalabak és társai (2000) is erre az eredményre jutottak, tehát a szervezetbe vetett bizalom azt jelenti, hogy a szervezet képes minőségi termékeket előállítani és szállítani, azaz megbízható a gyártási technológia.
- Perry és Mankin (2007) azzal érvelnek, hogy a szervezeti bizalom magában foglalja a célok és értékek elfogadását, valamint a szervezettel való azonosulás erős vágyát. Shockley-Zalabak és társai (2000) ezen érvelés mellett is kiállnak, miszerint az identitás arra vonatkozik, hogy a beosztottak hogyan kezelik a szétválás és társulás paradoxonát, tehát akik azonosulnak ezekkel a folyamatokkal, nagyobb eséllyel tartják méltónak bizalomra a szervezetet.
- Megint más kutatásokból az derült ki, hogy az alkalmazottak megfigyelik, hogy a kívülállók, mint például az ügyfelek, más cégek alkalmazottai és a média hogyan értékelik vezetőjüket, hírnevét a szervezet és annak termékei vagy szolgáltatásai megbízhatósága, a márka ismertsége adja. A munkavállalók által érzékelt jó külső

hírnév a munkáltatóba vetett bizalomhoz vezet (Gillespie & Dietz, 2009; Atkinson & Butcher, 2003).

- Whitener (1997) másik meghatározása szerint a méltányossággal kapcsolatos döntések, rutinok és tevékenységek tapasztalata az EEM gyakorlatban hatással vannak a szervezeti megbízhatóságra. Hasonló szellemben Kim és Mauborgne (2003) és Tan és Tan (2000) is azzal érvelnek, hogy a munkavállalói bizalom megváltozhat, ha úgy érzik, hogy a szervezet nem fizet méltányosan vagy nem ismeri el munkavállalói hozzájárulásukat a szervezet működéséhez, tehát emberként kell értékelni őket, nem pedig pusztán személyzetként vagy emberi vagyónként.
- Whitener (1998) további eredményei azok, hogy a szervezet megbízhatóságát olyan tényezők is befolyásolják, mint a pontos információáramlás, a döntések magyarázata és a nyílt kommunikáció.

A 6. táblázatban összegeztem ezeket a kutatásokat, amelyek alapján elkészült a szervezeti bizalmat mérő kérdőív.

6. táblázat: A kérdőív alapjául szolgáló kutatások

Szerző(k) neve(i)	Év	A vizsgálatok eredményei
McCauley & Kuhnert	1992	A munkáltatók és a beosztottak között személytelen kapcsolat van, mert a szervezet szerepeiből, szabályaiból és strukturált kapcsolataiból fakad.
McKnight et al.	1998	A siker ígéreték, szerződések, előírások és garanciák miatt valószínű.
Costigan	1998	Egy szervezet megbízhatóságát a vezetők stílusa és viselkedése alapján értékelik.
Whitener	1998	Pontos információáramlás, a döntések magyarázata és a nyílt kommunikáció jelenti a megbízhatóságot.
Atkinson & Butcher	2003	A szervezeti bizalom a munkáltatók szerepein és rendszerein alapszik.
McCauley & Kuhnert	1992	A felső vezetésbe vetett bizalom általában a döntéshozatalaik eredményein alapul, és a szervezeti igazságosság hatással van szervezeti megbízhatóságra.
Whitener	1997	
Tan & Tan	2000	
Shockley-Zalabak et al.	2000	A szervezetbe vetett bizalom azt jelenti, hogy a szervezet képes minőségi termékeket előállítani és szállítani.
Blunsdon & Reed	2003	A szervezeti bizalom magában foglalja a célok és értékek elfogadását, valamint a szervezettel való azonosulás erős vágyát.
Shockley-Zalabak et al.	2000	
Perry & Mankin	2007	
Atkinson & Butcher	2003	A munkavállalók által érzékelt jó külső hírnév a munkáltatóba vetett bizalomhoz vezet.
Gillespie & Dietz	2009	
Whitener	1997	A munkavállalói bizalom megváltozhat, ha úgy érzik, hogy a szervezet nem fizet méltányosan.
Tan & Tan	2000	
Kim & Mauborgne	2003	

Forrás: saját szerkesztés Vanhala és társai kutatásának alapján (Vanhala et al., 2011)

A következő alfejezet a Vanhala és társai által kifejlesztett a szervezeti bizalmat mérő kérdőívet ismerteti.

2.9.1. A személytelen bizalmi skála kifejlesztése

Vanhala és társai (2011) először egy fókuszcsoportos lekérdezést alkalmaztak annak érdekében, hogy jobban megértsék, a munkavállalók hogyan érzékelik a személytelen szervezeti bizalmat. Összesen 22 fő vett részt a kutatásban, akik nyolc különböző szervezetekből voltak különböző pozíciókból. Először arra kérték a résztvevőket, vitassák meg azt a kérdést: „Milyen bizalom van az Ön által képviselt és általában a szervezetekben?” A résztvevők felvetették a személytelen bizalom kérdését, mire megvitatásra került: „Mi a szervezetekbe vetett személytelen bizalom tárgya?”. Ezután a fókuszcsoport adatait tartalomelemzésnek vetették alá, melynek során meghatározták a személytelen bizalomra vonatkozó adatok összetevőit Adtas.ti szoftverelemzéssel.

A személytelen szervezeti bizalom induktív módon összegyűjtött összetevői ezután összekapcsolódtak a szociológia, szociálpszichológia és közgazdaságtan szakirodalmi áttekintéséből, valamint a bizalommal foglalkozó interdiszciplináris kutatások külön áttekintéséből. A szakirodalmi áttekintés és a kvalitatív fókuszcsoportos kutatás alapján a szervezeti bizalom személytelen elemét úgy határozták meg, mint „a munkavállaló egyéni elvárása a munkáltatói szervezet képességeivel és méltányosságával szemben”. Kezdetben a képességdimenzió hat, a méltányosság dimenzió pedig öt összetevőből állt, azonban a faktoranalízissel végzett tételecsökkentés után előbbi ötre, míg az utóbbi három komponensre redukálódott. Az így maradt tényezők a következők:

7. táblázat: Kutatás tényezői

Képességdimenzió	
Operatív tevékenységek szervezése	Az általános működés, a szervezet rendkívüli helyzetekkel való megbirkózási képessége és erőforrásainak kiaknázása.
A szervezet fenntarthatósága	A működési környezet és a foglalkoztatási kilátások változása.
Az üzlet és az emberek irányítása	A felső vezetés képességei és döntéshozatali gyakorlata.
Technológiai megbízhatóság	A szervezet működéséhez elengedhetetlen eszközök, a válaszadók személyes eszközei, munkakörülményei és technikai problémák esetén kapott segítséget.

Versenyképesség	A szervezet termékei és szolgáltatásai, valamint maga a szervezet versenytársaihoz képest.
Méltányossági dimenzió	
Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok	Fizetés, jutalmazási rendszerek, oktatás és karrier.
Fair play a szervezetben	A felső vezetés magatartása, jutalmazási rendszerei, a munkáltató ígéretei és kötelezettségei, belső verseny és oportunizmus.
Kommunikáció	Az információk megbízhatósága és elegendősége, a releváns információk és az átfogó belső kommunikáció.

Forrás: saját szerkesztés

Vanhala és társai legfőbb célja az volt, hogy bebizonyítsák, különbség van a személyes és a személytelen bizalom fogalma között, amit diszkrimináns érvényesség módszerrel igazoltak. Megmutatták, hogy van elméletileg alátámasztott összefüggés a személytelen bizalom és annak kimenetele, vagyis az egyes munkavállalók munkával való elégedettsége és szervezeti elkötelezettsége között (Vanhala et al., 2011).

Kutatásukat Finnországban végezték el 166 hallgatóval. Kíváncsi voltam arra, hogy vajon a szervezetekben dolgozók hogyan vélekednek erről a témáról, milyen kapcsolatok érvényesülnek az egyes változók között, ha szervezeti keretek között tevékenykedő munkatársakat kérdezek meg. Ez a kíváncsiság az egyik alapja a gyakorlati kutatásaimnak.

Összegzés

Számos kutató a személyes bizalmat olyan hitként fogalmazta meg, amely megmutatkozik a másik egyén megbízhatóságában, integritásában, hitelességében, őszinteségében vagy őszinte jóindulatában (Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1996; Kumar et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994; Ajmal et al., 2017). Mindezek mellett a bizalom kockázatvállalást is jelent, hiszen nem tudjuk, a másik ember valóban úgy cselekszik majd, hogy azzal nem árt nekünk. Ha a bizalom nagy mértékben jelen van, akkor alapvető szerepet játszik a vezetők és munkavállalók, valamint az alkalmazottak között lévő kapcsolatokban (Kingshott, 2006; Narayandas & Rangan, 2004; Krishnan et al., 2006). A személytelen bizalom elkötelezettséget jelent olyan szervezeti tényezők iránt, mint a jövőkép és stratégia, szervezeti technológia, üzleti célok, tisztességes, szervezeti szabályok és előírások, a szervezet hírneve és a humán erőforrás-politikák (Vanhala & Ahteela, 2011; Brockner et al., 1997; Costigan et al., 1998; Vanhala et al., 2011; Atkinson & Butcher, 2003; Kim & Mauborgne, 2003; McCauley & Kuhnert, 1992; Safari et al., 2020).

A személytelen bizalom két oknál fogva is versenyelőnyé követhető: segítséget jelent az üzleti piacokon végbemenő gyors változások ellen, másrészt a szervezetek bonyolult környezeti elhelyezkedését illetően. Vanhala és Ahteela (2011) megfigyelései alapján a munkavállalók, akik magas szinten elérték a személytelen bizalmat a szervezetben, akkor sem hagyják el azt, ha a személyközi bizalom nem alakult ki magas szinten. A szervezetbe vetett bizalom jelenléte számos előnnyel jár, mint például a szervezeti elkötelezettség, költségcsökkentés a döntéshozatali folyamatokban, magas pénzügyi áramlás, valamint növeli a munkával való elégedettséget és a munkateljesítményt (Tax et al., 1998; Barney & Hansen, 1994; Bozic et al., 2018; Safari et al., 2020). Kutatásomban Vanhala és társai (2011) által validált kérdőívet használok, melynek érvényesítése előtt megvizsgálták és összegyűjtötték a különböző definíciókat olyan szakterületek felől, mint a szociológia, a szociálpszichológia, valamint a közgazdasági és stratégiai kutatások.

A következő fejezetben a kutatásban alkalmazott és a kérdőívben előforduló dimenziók részletesebb bemutatására kerül sor.

2.10. A dimenziók komponenseinek elméleti háttére

Az előző fejezetben bemutattam, hogy mely tényezőket határozta meg Vanhala (2011) annak érdekében, hogy a szervezeti bizalom mérhető legyen. Ezek a fogalmak mind a bizalom építő elemei, ezért a következő fejezetben elméleti keretet adok a pontosításukhoz, hogy átlátható legyen, miért kapcsolódnak olyan szorosan a szervezeti bizalomhoz.

2.10.1. Operatív tevékenységek szervezése

Ahhoz, hogy egy szervezet növekedni és hatékonyan működni tudjon, számos funkció szükséges, amelyek önmagukban vagy összetetten tudnak hatni ezekre a sikerekre, mint például az új termékfejlesztés (Hewitt & Dundas, 2006), a hatásos marketing (Gilmore et al., 2001), a beszállítói partnerség (Wynarczyk & Watson, 2005), a releváns információs kommunikációs technológia (Higón, 2011) finanszírozási és számviteli gyakorlatok megvalósítása (Cowling et al., 2015), a nemzetközivé válás és az emberi erőforrás tervezés (Hessel & Parker, 2013). Ahhoz, hogy ezeket az operatív tevékenységeket megfelelően tudják koordinálni és ellenőrizni, eredményes infrastruktúrát és stratégiát kell kialakítani, illetve a szervezetnek képesnek kell lennie alkalmasan reagálni a változásokra, amihez szüksége van a bizalomra, hiszen a változásokat főképp a vezetők döntenek el a versenyképesség fenntartásának érdekében (Clegg, 2018). A változáshoz szükséges az, hogy a beosztottak támogassák a szervezetet és a vezetőket, segítsék a változtatási erőfeszítéseket a szervezetben végbemenő események sorozatához (Yasir et al., 2016; Tayal et al., 2018). Ehhez azonban elengedhetetlen a bizalom, hogy a vezetők bevonják a munkavállalókat az operatív tevékenységekbe, viszont az alkalmazottak felettesükbe vetett bizalma kritikus pont ezeknél a folyamatoknál (Lei et al., 2019). Ez a bizalom annyit jelent, hogy a munkavállaló elfogadja a kiszolgáltatottságot felettese iránt, és két csoportba osztható: támaszkodáson alapuló bizalomra és közzétételen alapuló bizalomra (Gillespie, 2003; Le & Lei, 2018). Míg előbbi azt foglalja magában, hogy a beosztott megbízik a többiek készségeiben, képességeiben és tudásában, illetve hajlandó ezekre hagyatkozni, addig a másik felosztásban lévők megbíznak a többiekben annyira, hogy felfedjék előttük a személyes véleményüket és az információikat (Le & Lei, 2018). A vezetők a munkavállalók tiszteletének, büszkeségének és önbizalmának kialakítása és kiépítése miatt ápolnak magas szintű bizalmat az alkalmazottakkal. Ez az a kulcsfontosságú alap, amely készíti az alkalmazottakat arra, hogy

nagyobb elkötelezettséggel sikeres változást hozzanak létre és elkötelezettek legyenek a szervezeti operatív tevékenységek megfelelő működésének elérésében (Cao & Le, 2022).

2.10.2. A szervezet fenntarthatósága

Az utóbb években számos kutatás foglalkozik a szervezet fenntarthatóságával, és az ehhez szükséges döntéseknek megfelelőeknek kell lenniük mind a szervezet, mind az ügyfelek számára (García-Rosell & Mäkinen, 2013; Johnston, 2014; Kornilaki et al., 2019; Gössling, 2017). A fenntarthatóság 3 szervezeti tényező eredményei – társadalmi, környezeti és pénzügyi - szinkronizálásán alapszik (Hall et al., 2010; Gupta & Kumar, 2013). Johnson (2017) a fenntarthatóságot olyan cselekvési módként írta le, amely egyensúlyt teremt a társadalmi, gazdasági és környezeti fejlődés három aspektusa között. Üzleti szempontból a fenntarthatóság azt jelentené, hogy egy szervezet jóléte nem lehet káros környezet és/vagy figyelmen kívül hagyott és kizsákmányolt emberi lények eredménye (Tsvetkova et al., 2020). A szervezeti fenntarthatóság arra motiválja a szervezeteket, hogy társadalmi tőkéjüket használják fel arra, hogy tudást tudjanak létrehozni, megosztani és megfelelően kezelni és ennek a tőkének a kapacitását növelni tudják, és a folyamat eredménye a gazdasági fejlődés lehessen (Bueno et al., 2004; Bhatti et al., 2020). A szervezetek számos iránymutatást kaptak arról, hogy mennyire fontos a fenntarthatóság annak érdekében, hogy sikeresebbek legyenek, mint a kevésbé fenntartható szervezetek. Az erre ráfordított idő és energia idővel megtérül. Ehhez azonban kulcsfontosságú a három tényező (társadalmi, környezeti és pénzügyi) fejlesztése és integrálása, és javítani kell a szervezeti értékeket (Baumgartner & Rauter, 2017; Eccles et al., 2012; Soyka, 2012; Chow & Chen, 2012; Van Kleef & Roome, 2007; Zieba et al., 2022). Ilyen érték a szervezeti bizalom is, hiszen ez is versenyelőnyt jelent az adott iparágban, és a három dimenzió közül a társadalmi dimenzióban kap helyet, ami a szervezeti fenntarthatóság egyik kulcstényezője.

2.10.3. Az üzlet és az emberek irányítása

„A magas kompetenciával rendelkező, de alacsony karakterű szervezetek és vezetők hosszú távon nem maradnak életben” – mondta Shivkumar, a PepsiCo India Holdings Pvt. elnökvézerigazgatója. Ez oda vezethető vissza, hogy a vezetők arra törekszenek, hogy javítsák kompetenciáikat, azonban azzal nem foglalkoznak, hogy jellemüket is kialakítsák, ami segíti

őket az emberekkel való kapcsolatukban (Shivkumar, 2014). Ezt igazolja Covey is, aki azt fogalmazta meg, hogy a bizalom a jellem és a kompetencia együtthatója (Covey, 2006). A bizalom elengedhetetlen vezetői erény, amelyet, ha sikeresen kialakított a szervezetben a munkatársak és beosztottak között, jó úton halad a szervezet megfelelő irányítása és működtetése felé. A magas szintű bizalom olyan folyamatok nehézségeit bontja le, mint a kommunikációs akadályok, megszünteti a félelmet, a szorongást, a stresszt és a merevséget, elősegíti a komoly és célravezető beszélgetéseket és segíti az ötletek megosztását. Mindezek összessége felemeli a szervezetet a folyamatos növekedéshez és sikerhez. Ezzel szemben, amikor egy üzleti helyzetben alacsony a bizalom és nagy a bizalmatlanság az érdekelt felek között, a kommunikáció és a beszélgetések stresszesek és töredezetek, a csapatmunka és a csapatszellem nagyon alacsony, és a szervezet nem biztos, hogy túléli ezt (Oswald & Mascarenhas, 2019). Persze vannak kivételek, az én környezetemben is látok olyan vezetőket, akiknek semmi más nem számít, csak a profit, akiket nem érdekel, hogy a munkavállalók jól érzik-e magukat a szervezetben, nem törődnek azzal, hogy kialakult-e a bizalom, vagy sem. Az egyik szervezet esetében létszámleépítést kellett csinálni és bezárni egy részleget, nagyrészt a bizalom hiánya miatt, ami rossz kommunikációhoz vezetett. Ha nem lett volna túlzott bizalmatlanság a beosztottak felé, lehet, még ma is működne a részleg (Michalecová, 2019).

A kölcsönös bizalom szimbiotikus kapcsolat – a vezetőknek először meg kell bízniuk másokban, mielőtt mások megbíznának bennük. A bizalom kiépítéséhez időre, bátorságra és következetességre van szükség. A jó vezetők nem akarnak „igen” embereket maguk körül; azt akarják, hogy mindenki elmondja az igazat, még akkor is, ha ez konfliktust generál. A példamutató vezetők bátorítják, sőt jutalmaznak is a nyitottságot és az ellenvéleményt. Az ellenvélemény miatt rövid ideig kényelmetlenül érezheti magát, de a jobb tájékoztatás (külön véleményen keresztül) segít jobb döntések meghozatalában. A jó vezetők ráadásul elismerik a hibákat. A hibáinak beismerése nemcsak a kritikáit fegyverzi le, hanem arra is ösztönzi az alkalmazottait, hogy vállalják saját hibáikat. Ahhoz, hogy igazat mondjunk a hatalomnak (pl. egy főnöknek), készséges hallgatóra és bátor beszélőre is szükség van. Ha a bizalom elősegíti az informális együttműködést és csökkenti a tárgyalási költségeket, az felbecsülhetetlen értékű a vállalati és üzleti szervezetek számára. Ezen szervezetek szakemberektől, többfunkciós csapatoktól, részlegek közötti szinergiáktól, szakképzett munkacsoportoktól és más kooperatív struktúráktól függenek az üzleti működés összehangolása érdekében (Creed & Miles, 1996; Powell, 1990; Ring & Van de Ven, 1992). A vezetők és az alkalmazottak közötti bizalom megteremtésének legjobb eszköze mindkét fél megbízhatóságának megteremtése és támogatása

(Hardin, 1996). A megbízható kapcsolatok kiépítése az ügyletekben részt vevő felek közötti kölcsönös kötelezettségek szokásos teljesítésével csökkentheti mindkét fél opportunizmusának kockázatát, és megelőzheti a költséges jogi csatákat és a drága család biztosítási díjak következményeit (Whitener et al., 1998).

2.10.4. Technológiai megbízhatóság

A technológiai képesség a stratégia tudásalapú szemléletének alapjain nyugszik. A bemenetek kimenetekké alakítása során a technológia az átalakítási folyamat központi eleme (Talapatra & Uddin, 2019). A technológiának két dimenziója van, az egyik a hardver, amely a szervezet gépeiből, berendezéseiből áll, és van a szoftver, amely folyamatokból és munkavégzési rutinokból áll, ami az adott szervezet beosztottainak a tudásából tevődik össze (Samaranayake et al., 2017; Scott & Davis, 2015). Amikor egy szervezetnek megvan a technológiai képessége, akkor azt értjük alatta, hogy az átalakítási folyamat során hatékonyan tudja fehasználni a technológiát a versenytársaihoz képest (Coombs & Bierly, 2006). A technológia fejlesztésével és elsajátításával ez a képesség gyorsan képes fejlődni, amihez azonban szükség van még arra is, hogy a munkatársak könnyen be tudják fogadni az újításokat, hatékonyan tudják őket alkalmazni és fejleszteni. Al-Mamary és társai (2020) ezt úgy határozták meg, hogy: „A technológiai képesség olyan készségek kombinációja, mint a tudás, a tapasztalatok, a gépek, a berendezések a rendszerek és eljárások, amelyek különleges előnyt jelentenek egy szervezet számára a műszaki funkciók ellátásában, új termékek és folyamatok kifejlesztésében, valamint a vállalati létesítmények hatékony működtetésében”.

A technológiai képességnek 4 dimenziója van:

- technológiaszerzési képesség – a szervezet azon képessége, hogy új technológiákat szerezzen be különféle csatornákon;
- technológiai működési képesség – a szervezet azon képessége, hogy a technológiát a berendezések és létesítmények működtetéséhez és karbantartásához használni tudja;
- technológiaváltási képesség – „a szervezet saját erejétől függően nagymértékben javítani lehet a termékeken és folyamatokon, és a jelenlegi termék- és folyamatparamétereket a változó piaci igényekhez lehet igazítani (Guifu és Hongjia, 2009);

- technológiafrissítési képesség – a technológiát a változó piaci igényekhez megfelelően tudja a szervezet frissíteni (Ahmad et al., 2019; Sony et al., 2022).

A bizalom hiánya nyilvánvalóan kihívást jelent azoknak a szervezeteknek, akik épp a digitális korszakba való átállás folyamatában vannak. A menedzsment általában látja és felismeri, hogy az új technológia jobb döntésekhez, minőségi ügyfélélményekhez és magasabb bevételi eredményekhez vezet. Ők azzal is tisztában vannak, hogy a technológia tanulása és fejlesztése szükséges ahhoz, hogy versenyképesek és agilisak maradjanak (Jie et al., 2014; Bencsik et al., 2022). Az egyetlen dolog, ami gyakran visszatartja a szervezeteket a fejlődéstől, a bizalom. A legtöbb vezető bizalmi problémája három fő tényezőre vezethető vissza: az adatokba, az analitikus modellekbe és az értelmezési képességekbe vetett bizalom (Jehnsen et al., 2015; Almarashdeh, 2018; Salam, 2017; Bencsik et al., 2022).

Mindezek elsajátítása komoly erőfeszítéseket igényel mind a vezetőktől, mind a beosztottaktól. Amikor a munkatársak megbíznak a felettesekben és a szervezetben egyaránt, sokkal gyorsabban alakulnak ki ezek a képességek, és zökkenőmentesen működhet a technológiai megbízhatóság.

2.10.5. A technostressz

„Az alkalmazkodás modern betegsége, amelyet az új számítógépes technológiákkal való egészséges megbirkózás képtelensége okoz.”

(Craig Brod, 1984)

A technostressz fogalmával az 1980-as évektől lehet találkozni, ekkor kezdődtek meg a témával foglalkozó kutatások. Elsősorban a munkahely automatizálásával kapcsolták össze, majd később a munkatársak információs és kommunikációs technológiájával (IKT – ICT – Information and Communication Technology) összefüggő problémák útján fejlődött (Polakoff, 1982; Shu et al., 2011). Brod (1984) olyan értelmezéssel alkotta meg a technostressz kifejezést, hogy „az alkalmazkodás modern betegsége, amelyet az új számítógépes technológiákkal való egészséges megbirkózás képtelensége okoz”. Weil és Rosen (1997) nem értettek egyet azzal, hogy a technostressz egy betegség, ezért kiterjesztették a definíciót: „A technostressz bármilyen negatív hatást jelent az attitűdökre, gondolatokra, viselkedésekre vagy testpszichológiára, amelyet közvetlenül vagy közvetve a technológia okoz”. Connolly és

Bhattacharjee (2011) azonban rámutatott arra a tényre, hogy ezeknek a definícióknak nincs elméleti vagy empirikus alapjuk. Caro és Sethi (1985) úgy értelmezik a technostresszt, mint „egy észlelt, dinamikus alkalmazkodó állapotot a személy és a környezet között, amelyet szociálpszichológiai folyamatok közvetítenek, és amelyet a technológiai környezet természete befolyásol”. Ez alapján a fogyasztók egyéni jellemzőitől, a megküzdési mechanizmustól vagy az adaptációs képességektől függ a technostressz jelenség. Tarafdar és társai számos tanulmányt írtak a témában (Tarafdar et al., 2019; Tarafdar et al., 2007), ők szervezeti összefüggésben mutattak rá arra, hogy a technostressz kialakulásában jelentős szerepet játszanak a folyamatosan fejlődő IKT-k alkalmazása, illetve a használatukkal kapcsolatban álló változó fizikai, szociális és kognitív követelmények. Megfogalmazták, hogy a technostressz alkotói olyan tényezők, amelyek kiváltják a beosztottakban a technostressz érzetet, valamint az erre adott reakciót is közéjük sorolták (Krishnan, 2017; Tarafdar et al., 2007). A technostressz viselkedési és pszichológiai szempontból a következő négy dimenzióban nyilvánul meg: techno-túlterhelés, techno-invázió, techno-komplexitás és techno-bizonytalanság (Chen, 2015; Salazar-Concha et al., 2021).

Az előbb megemlített definíciók mind azt feltételezik, hogy a technostressz negatív, ami azonban nem felel meg a stressz természetének, ami se nem pozitív, se nem negatív (Lei & Ngai, 2014; Webster et al., 2011). Lei és Ngai (2014) úgy definiálják a technostresszt, mint „az IKT munkahelyi felhasználása által okozott mentális vagy fiziológiai stimuláció állapotát, amelyet általában többek között a növekvő munkatúlterhelésnek, a felgyorsult tempónak és a személyes idő eróziójának tulajdonítanak” (Salazar-Concha et al., 2021).

Tehát a technostressznek lehet pozitív és negatív hatása is, hiszen nem minden ember reagál egyformán, nem általánosíthatjuk a reakciókat valamilyen külső vagy belső változásokra. Ezen gondolkodás folyamán két fogalom is felmerül: a techno-eustressz és a techno-distressz. Az előbbi egy pozitív hatású stressz, amely elégedettséget és örömet okoz, hatékony a vitalitásra és segíti az emberek döntéshozatalát (Tarafdar et al., 2019), tehát új alternatívák és kihívások megjelenéséből fakad, amelyek segítik a készségfejlesztést javítva a teljesítményt és az új technológiák gyorsabb alkalmazását (Salazar-Concha et al., 2021).

A techno-distressz vagy más néven techno-szorongás már egy negatív érzelem negatív hatással, amelyet az emberek adályok útján érzékelnek. Ilyen akadályok lehetnek az IKT folyamatok, mivel ezek túlmutatnak a felhasználók kompetenciáin (Tarafdar et al., 2019).

A technostressz által okozott kockázat az, hogy hosszú távon az egyén túlterhelt lehet, amiért stresszes is, ami károsíthatja az egészségét. A stressznek köszönhetően a munkavállalónak nagyobb személyes fejlődésben lesz része, ez azonban valószínűleg az egészségének rovására fog menni. Ezért nem tanácsos túllépni a felhasználását (Salazar-Concha et al., 2021).

A következő 8. számú táblázat az előzőekben bemutatott definíciókat mutatja be.

8. táblázat: Technostressz definíciók

Szerző(k) neve(i)	Év	Definíciók
Brod	1984	„Az alkalmazkodás modern betegsége, amelyet az új számítógépes technológiákkal való egészséges megbirkózás képtelensége okoz.“
Caro & Sethi	1985	„A technostressz egy észlelt, dinamikus alkalmazkodó állapotot a személy és a környezet között, amelyet szociálpszichológiai folyamatok közvetítenek, és amelyet a technológiai környezet természete befolyásol.“
Weil & Rosen	1997	„A technostressz bármilyen negatív hatást jelent az attitűdökre, gondolatokra, viselkedésekre vagy testpszichológára, amelyet közvetlenül vagy közvetve a technológia okoz.“
Tarafdar et al.	2007	A technostressz kialakulásában jelentős szerepet játszanak a folyamatosan fejlődő IKT-k alkalmazása, illetve a használatukkal kapcsolatban álló változó fizikai, szociális és kognitív követelmények.
Tarafdar et al.	2007	A technostressz alkotói olyan tényezők, amelyek kiváltják a beosztottakban a technostressz érzetet, valamint az erre adott reakciót is közéjük sorolták.
Krishnan	2017	
Lei & Ngai	2014	„A technostressz az IKT munkahelyi felhasználása által okozott mentális vagy fiziológiai stimuláció állapotát, amelyet általában többek között a növekvő munkatúlterhelésnek, a felgyorsult tempónak és a személyes idő eróziójának tulajdonítanak.“
Chen	2015	A technostressz viselkedési és pszichológiai szempontból a következő 4 dimenzióban nyilvánul meg: techno-túlterhelés, techno-invázió, techno-komplexitás és techno-bizonytalanság.
Tarafdar et al.	2019	Két fogalmat neveznek meg: a techno-eustressz és a techno-distressz. Az előbbi egy pozitív hatású stressz, örömet, elégedettséget okoz, az utóbbi pedig negatív érzelmeket vált ki, például ha egy feladat túlmutat az egyén kompetenciáin.
Salazar-Concha et al.	2021	A technostressznek két oldala van: az illető hatására személyes fejlődésen esik át, de túlterheltség esetén az egészségére mehet rá.

Forrás: saját szerkesztés Salazar-Concha et al., (2021) alapján

Dolgozatomban Tarafdar et al. és Krishnan, valamint Salazar-Concha et al. definícióinak ötvözetét használom, mert az én szemléletem az, hogy a technostressz először inkább negatív hatást kelt az emberekben az újtól való félelem miatt. Kutatásomban a technostressz negatív befolyását vizsgálom, mert kíváncsi vagyok, hogyan hat az emberek elégedettségére és elkötelezettségére és bizalmára, ezzel együtt a sikerre az ilyen jellegű hátráltató tényező.

Kutatásom nem terjed tovább arra a folyamatra, amikor az egyén személyes fejlődésen esik át, és az új technológiában szerzett jártassága hogyan befolyásolja későbbi tevékenységét.

2.10.6. Versenyképesség

A versenyképesség fogalmát, definícióit, meghatározó tényezőket és mérési módszereket még mindig nem sikerült teljesen lefedni, hiába a versenyképesség bővelkedő erőforrásbázisa. Ennek legfőbb oka az, hogy a kutatók és szakemberek között hiányzik a közös álláspont (Chaudhuri & Ray, 1997; Siggel, 2006). Azonban vannak olyan kutatók, akik gyűjtőfogalomként tekintenek a versenyképességre. Horváth (2001) szerint a versenyképesség pozíciószerezést és annak megtartását jelenti, azonban a különböző piacok és iparágak egyedi sajátosságokat mutatnak. Lengyel (2010, 151-174 o.) is gyűjtőfogalomnak nevezi a versenyképességet, miszerint ezen képesség „a versengésre való hajlamot, készséget fejezi ki, a versenyben való pozíciószerezés és tartós helytállás képességét, amit elsősorban a (valamilyen módon mért) sikeresség és az arra való képesség mutat”. Az OECD (The Organization for Economic Cooperation and Development - Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) szerint a verseny a magas jövedelem és a munkaerő létrehozásának képessége (OECD, 1997).

A versenyképesség mérése még mindig fejlődő kutatási terület, ezért a felmérések gyakran használják a kutatók által megfogalmazott definíciókat, és olyan mérési módszereket alkalmaznak, amelyek a vizsgálat céljaitól függnek (Latruffe, 2010). A szakirodalom áttekintése a versenyképesség három szintjét tárja fel – nemzet, iparág és szervezeti szint. Az utóbbi időben a szervezeti szintű versenyképességet az ipar és a nemzeti szintű versenyképesség kiépítésének fontos alapjának tekintik (Porter, 1990; Chaudhuri & Ray, 1997; Ambastha & Momaya, 2004). A szervezeti szintű versenyképesség a szervezet kompetenciáitól függ (Ambastha & Momaya, 2004; Porter, 1990; Nelson, 1992). Számos ilyen tényezőt és erőforrást neveznek meg a korábbi kutatások, mint például a szervezetek stratégiái, struktúrái, kompetenciái, innovációs és piaci képességei, marketing és elosztási rendszerek támogatása, technológia, termelékenység, humán erőforrás-infrastruktúra, műveletirányítás, innováció, ellátási lánc menedzsment, minőségi rendszerek, elkötelezettség és elégedettség (Pralhad & Hamel, 1990; Nelson, 1992; Ambastha & Momaya, 2004; Chaudhuri & Ray, 1997). A versenyképesség meghatározása az évek során iparági és piaci alapon változott. A definíció

mellett nincs egyetlen mérőszám a versenyképesség mérésére. A versenyképességet gyakran úgy határozzák meg, mint a szervezetek kibocsátását meghatározó üzleti teljesítményt. A működési stratégia és a versenyképesség szakirodalma egy összetett mérőszámot javasol a szervezet versenyképességi teljesítményének értékelésére. Ez annak fényében van, hogy egyetlen mérőszám nem képes értékelni a teljesítmény összes dimenzióját (Buckley et al., 1988). A szakirodalom négy tényezőt ír elő a szervezetek versenyképességének mérésére, ezek a költségek, a minőség, a rugalmasság és a megbízhatóság (Kumar et al., 1999; Shahnawaz, 2015; Hung et al., 2015; Prester, 2013; Srivastava et al., 2017).

Fentiek alapján a versenyképesség számszerű minősítésén túl (a szakirodalomban is említett: Prahalad & Hamel, 1990; Nelson, 1992; Ambastha & Momaya, 2004; Chaudhuri & Ray, 1997; Kumar et al., 1999; Shahnawaz, 2015; Hung et al., 2015; Prester, 2013; Srivastava et al., 2017) a szervezeti bizalom mérésére szolgáló kérdőívben szereplő fogalmak közül a megbízhatóság, elkötelezettség és elégedettség eredményei alapján ítélem meg a szervezetek sikerességét és versenyképességét.

2.10.7. Emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok – Munkával való elégedettség – Szervezeti elkötelezettség

Az emberi erőforrások a beosztottak készségeit hangsúlyozzák, amelyek megfelelő használatával és működtetésével a különböző állami vagy magánszervezetek profitálni tudnak a siker érdekében (Uma et al., 2017; Ong & Koh, 2018; Ong et al., 2019). Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) gyakorlatok belső koherens és konzisztens gyakorlatok összességének tekinthetők, amelyek céljai a munkavállalói kompetencia, motiváció és elkötelezettség megerősítése és előmozdítása, valamint az egyéni tehetségeket és készségeket kezelik és fejlesztik adott szervezetben (Elrehail et al., 2019; Ana et al., 2019).

Ezek az EEM gyakorlatok azt idézik elő, hogy a munkavállalók elkötelezettek lesznek a szervezetek iránt, ahol már jelen is van a szervezeti bizalom személyes, illetve személytelen eleme, és mindent megtesznek a szervezet céljainak elérése érdekében, tehát pozitív hozzáállásuk lesz a hatékony működéshez. Ezt azt jelenti, hogy a beosztottaknak magas az azonosulási, részvételi és lojalitási szintje, amik pozitív hatással vannak a munkavégzésre is (Devananda & Onahring, 2019; Faiza et al., 2019).

Az EEM gyakorlatok ösztönzően hatnak a munkavállalók munkával való elégedettségére is (Mohammad et al., 2019). A munkával való elégedettség úgy definiálható, mint „az egyén affektív orientációja az általa jelenleg betöltött munkakörök felé, és ez összefügg az egyén munkahelyi viselkedésével” (Devananda & Onahring, 2019). A beosztottak attitűdjének javítása mellett ezen gyakorlatok célja, hogy növeljék a munkatársak teljesítményét (Cai et al., 2019). Ana és társai (2019) pozitív, erős kapcsolatot találtak az EEM gyakorlatok és a munkavállalói elégedettség között, és ezeknek az együttes eredménye a jobb szervezeti teljesítmény (Cai et al., 2019). A szervezeti elkötelezettségre úgy is tekinthetünk, mint egy kötelékre vagy kapcsolatra a szervezet és az alkalmazott között (Mizanur et al., 2013). Amikor nem jön létre ez a kapocs és a munkavállalók nem elégedettek a munkájukkal, akkor az magas fluktuációhoz vezethet (Murat et al., 2014). Mindezek segítése érdekében a vezetőknek ösztönzőket kell alkalmazniuk és motiválniuk kell a dolgozókat, hogy az elkötelezettségüket és elégedettségüket fokozni lehessen (Mehwish et al., 2019). Alima és Faizuniah (2018) a szervezeti elkötelezettség közvetítő szerepét kutatták az EEM gyakorlatok és a banki alkalmazottak munkavállalói elkötelezettsége közötti kapcsolatra. Eredményeik azt mutatták, hogy az EEM gyakorlatok jelentős előrejelzői voltak a munkavállalói elkötelezettségnek. Az eredmények azt is azonosították, hogy a szervezeti elkötelezettség részleges közvetítő az EEM gyakorlatban és a munkavállalói elkötelezettségben. Egyes kutatók feltárták, hogy az EEM gyakorlatok a munkavállalói elégedettséghez és elkötelezettséghez vezethetnek (Abubakar et al., 2019, Albrecht et al., 2015; Ukil, 2016). Murat és társai (2014) azt az eredményt kapták, hogy pozitív kapcsolatok vannak az EEM gyakorlatok (toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, javadalmazás és juttatások, teljesítményértékelés), a munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség között. Ugyanebben a sorban Mizanur és társai (2013) arra a következtetésre jutottak, hogy a bangladesi bankszektorban pozitív kapcsolatok vannak az emberi erőforrás gyakorlatok, a munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség között (Cherif, 2020).

2.10.8. Siker és a versenyképesség

A tudás és más szervezeti képességek közötti kölcsönhatás átfogó perspektívát adott a tudásintenzív cégek számára (Garcia-Perez et al., 2020; Magni et al., 2022). A piacok egyre komplexebbek, és dinamikusabbak, ezért a szervezetek sikere azon múlik, hogy tudásukat és szellemi tőkéjüket hatékonyan használják fel a versenyelőny eléréséhez (Acikdilli et al., 2022;

Sotiros et al., 2022). A versenyképesség a tudásintenzív szervezetek működésében elsősorban a szellemi tőke kihasználásában rejlik. (Cabrita et al., 2017; Shafiee, 2022; Yaseen et al., 2016; Fiano et al., 2020). Ez az oka annak, hogy a tudásorientált szervezetek nem elsősorban a technológiákba és a fejlesztésekbe fektetnek be, hanem a humán tőkébe, hogy ezzel fenntartható versenyelőnyt szerezzenek (Liu, 2017). Az emberi erőforrás nemcsak a szervezet termelékenységét és teljesítményét növeli (Papa et al., 2020), hanem javítja az ügyfelek lojalitását is (Biedenbach et al., 2019).

Ezzel szemben Shafiee (2023) legújabb kutatásában azt tapasztalta, hogy a szellemi tőke egy másik fajtája nemcsak a szervezeten belüli bizalmon alapuló együttműködést segíti, hanem a szervezetek és az ügyfelek közötti bizalmi kapcsolatokat is tükrözi. A kapcsolati tőke, amely egy külső tudásképeség, elősegíti az együttműködést a szervezeten belül és kívül is (üzleti partnerek, ügyfelek) (Blonska et al., 2013). A kölcsönös megbízhatóság pedig tudásmegosztást eredményez, ami rendkívüli jelentőséggel bír, hiszen széles körű kommunikációhoz is vezet (Singh et al., 2021; Suseno & Ratten, 2007; Shafiee, 2023).

A tudás egyre inkább a versenyelőny elérésének eszközévé vált (Alinasab et al., 2022; Magni et al., 2022). A szellemi tőke szempontjából a versenyelőnyhöz jutáshoz elengedhetetlen a humán tőke, a belső képességek és a kapcsolati tőke (Rossi & Magni, 2017; Shafiee, 2022). A humán tőke a vállalatban dolgozó egyénekből felhalmozódó tudásra utal (Bontis, 1998). Youndt et al. (2004) a humán tőkét az alkalmazottak tudásából, készségeiből és képességeiből állónak tekintették. Srivastava (2001) a humán tőkét a tudásorientált gazdaságok versenyelőnyének vezető forrásának említette. Általánosságban elmondható, hogy a humán tőke a tudás és információ immateriális erőforrása (Fernandes et al., 2000). Az egyéb szervezeti immateriális erőforrásokat, például a szervezeti folyamatokat, készségeket, ismereteket és információkat alapvetően a humán tőke irányítja, így a minőségi humán tőke a szervezeti megújulás, az innováció, a kreativitás és a versenyelőny elsődleges forrása (Shafiee, 2021; Papa et al., 2020; Shafiee, 2023).

Az említett kutatók a szervezetek versenyképességének direkt tényezőjeként említik a szellemi tőkét és a tudást. Egy másik megközelítés – nevezhetjük indirekt szemléletnek – abból a nézőpontból közelíti meg a versenyelőnyt, hogy a munkatársak mennyire érzik saját magukat sikeresnek, így a szervezetet is hozzásegítik a sikerhez és a versenyelőnyhöz.

Judge et al. (1995) szerint a siker pozitív érzelmek, melyet a dolgozó munkájából adódó tapasztalatokból gyűjt össze. Ez a fajta siker származhat különböző jutalmak eléréséből, például

szakmabeli státusz, presztízs megszerzése, pénzügyi eredményesség vagy feljebb jutás a ranglétrán (Baruch & Bozionelos, 2010; Heslin, 2005). Azonban belső nézőponton keresztül is nézhetjük a sikert, hogy mi magunkat mennyire érezzük sikeresnek. Heslin (2005) egy másik szemlélete az, hogy ez a belső karriersiker azzal egyenlő, hogy a dolgozók mennyire elégedettek a munkájukkal. A szakirodalomban a fizetéssel, az előmenetellel és a készségek fejlesztésével való elégedettséggel mérik ezt a sikertípust. Gunz és Mayrhofer (2011) alapján megemlíthető még az eredményekre való büszkeség, az elégedettség és az elkötelezettség. Visagie és Koekemoer (2014) kutatásából az derült ki, hogy a dolgozók a sikert leginkább úgy értelmezik, mint a személyes célok elérése, előrehaladás a szervezeti ranglétrán, hozzájárulás a szervezeti célokhoz és sikerekhez, munkával való elégedettség és növekedés és fejlődés (Szabó, 2018).

Számos kutatás áttekintése után láthatók a kapcsolatok az általam vizsgált tényezők között. A kölcsönhatás és egymásra való befolyásuk vitathatatlan. A sikerhez tehát szükség van elégedett és elkötelezett dolgozókra, ami a versenyelőny egyik alapja.

2.10.9. Fair play a szervezetben

Az etika az erkölcsökkel foglalkozó tudomány, ami megnevezi azokat az alapelveket és szabályokat, amelyek megmondják, hogy adott helyzetekben és intézményekben hogyan szükséges viselkedni. E szabályok és elvek összességét nevezzük etikai elméletnek (Gbadamosi, 2004; Crane & Matten, 2007; Bencsik, et al., 2018). Az etikai kérdések fontosak az egyének és szakemberek számára, hogy bebizonyítsák, erősen kell érvényesíteni ezt a tényezőt egy olyan világban, ahol a kapzsiság és a profitszerzés gyakran elvakítja az elmét. A nagy szervezeteknél látható, hogy szigorú etikai szabályokat fogalmaztak meg, azonban a KKV-k még mindig félúton járnak csak a megoldáshoz (Mahmood, 2008). Rossouw (2005) szerint abban látni, hogy egy szervezet mennyire fair play, hogy hogyan bánik az érdekelt felekkel, az mindig tükrözi az etikai normákat. A vezetőknek figyelniük kell a társaikra és az alkalmazottakra, erkölcsi és etikai kötelezettségeik vannak feléjük, amik főképp a munkatársak jólétével foglalkoznak. A megfelelő vállalati irányítás erősíti ezeket az alapelveket és segíti az etikus magatartás kialakulását, valamint növeli a szervezeti eredményeket és sikereket. Ezek a munkatársakhoz való etikai viszonyulások már a kezdetektől benne vannak a gazdaságetikai témákban (Csillag, 2015). Ha valaki törvénysértést követ el az üzleti életben, az negatív hatással lehet a részt vevő egyénekre (Crane & Matten, 2007).

2.10.10. Kommunikáció

A megfelelő kommunikáció lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy mások tudását, szakértelmét és információit megszerezzék és hasznosítsák (Faraj & Sproull, 2000). Leonardi (2014) megfogalmazta, hogy az információáramlás elősegíti a szervezeti tanulást és a teljesítményt mind szervezeti, mind egyéni szinten. Ezek az előnyök megakadályozzák a munkafolyamatok késedelmét, a pontatlan döntéseket, segítik a dolgozóknak elérni a megfelelő tudást és annak felhasználását. Összességében az információáramlás és a szükségszerű kommunikáció hozzáférést teremt a meglévő ismeretek és megoldások informális tárházához, amelyek mind a meglévő, mind az új problémák megelőzésére és megoldására felhasználhatók (Durcikova et al., 2011). Ezt a folyamatot tudás-újrafelhasználásnak nevezzük (Choi et al., 2010; Durcikova et al., 2011; Markus, 2001). Chhim és társai (2017) megkülönböztetik a tudás újrafelhasználását az olyan hasonló fogalmaktól, mint a tudásmegosztás vagy tudástranszfer, ugyanis az újrafelhasználás a már meglévő tudás alkalmazásáról szól, míg a többi mozgatja a tudást a szervezetben (Markus, 2001). A vizsgálatok figyelembe vették, hogy a kommunikációnak milyen pozitív következményei lehetnek, mint például a magasabb szervezeti bizalom, a továbbfejlesztett tudásmegosztás és az innováció (Cramton et al., 2007; van Zoonen & Sivunen, 2020; Leonardi, 2014; van Zoonen et al., 2022).

Elmondható, hogy a szervezeti belső kommunikáció egy olyan menedzsment tevékenység, amely információk, ötletek, attitűdök és érzelmek átadását jelenti egyik személytől a másik személyhez vagy csoporthoz (Bahtijarević-Šiber & Sikavica, 2001). Egyre nagyobb figyelmet kap a szervezeti kommunikáció, hiszen a szervezetek mind komplexebbé válnak, működésükben sok változás megy végbe és az információs technológiák is rohamosan fejlődnek (Bélanger & Watson-Manheim, 2006). Az, hogy a vezetők és a beosztottak között, illetve az alkalmazottak között kölcsönös információátadás és megfelelő kommunikáció van, segíti a szervezetet a siker és a termelékenység felé, valamint növeli a hírnevet (Kim & Rhee, 2011; Berger, 2008; Tkalac Verčič et al., 2021).

A szakirodalmi áttekintésben igyekeztem minél mélyebben bemutatni gondolataim logikai struktúráját, és rávilágítani azokra a hiányosságra, amik alapján eljutottam a kutatási kérdéseimhez. Számos kutatást, azok eredményeit bemutattam annak érdekében, hogy bebizonyítsam, a sikerhez szükséges versenyelőny a munkatársakban rejlik, az együttműködésükben, a tudásukban és a bizalmi kapcsolataikban. Mindezekhez szükség van arra is, hogy az alkalmazottak elégedettek és elkötelezettek legyenek, amihez elengedhetetlen,

hogy ők maguk is sikeresnek érezzék magukat a szervezetnél. Kíváncsi voltam arra is, hogyan befolyásolja a sikert egy olyan negatív hatás, mint a technostressz. A dolgozatomban vizsgált szervezeti sikert befolyásoló tényezők között vitathatatlan a kapcsolat, ezt a szakirodalmi részben leírt kutatások is alátámasztják. Azonban nem találtam olyan kutatást, ami a szervezeti bizalmat két csoportba (személytelen, személyes) osztva vizsgálja az elégedettség, elkötelezettség, technostressz közötti kapcsolatokat a siker szempontjából. A személyes bizalom befolyásoló hatása már bizonyított a korábbi kutatásokban, azonban a technostressz megjelenésével új megvilágításba kerül a személytelen bizalom kutatása.

Összegzés

Az általam használt kérdőívet Vanhala és társai (2011). Számos tényező szerepel a személytelen bizalmi skálában: operatív tevékenységek szervezése, szervezet fenntarthatósága, üzlet és az emberek irányítása, technológiai megbízhatóság, emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok, valamint az elégedettség és az elkötelezettség. Azonban a digitalizáció tükrében kíváncsi vagyok, a technostressz (ami a technológia okozta negatív hatást jelenti a munkavállaló viselkedésre), hogyan befolyásolja a szervezeti sikereket és a versenyképességet, és nem utolsósorban, az elégedettséget és az elkötelezettséget. Néhány kutató úgy véli, hogy a technostressz lehet pozitív és negatív hatású is (Lei & Ngai, 2014; Webster et al., 2011). Úgy gondolom, a technostressz előbb mindenképp negatív érzéseket vált ki a munkavállalókból, hiszen stresszt jelent nekik annak megtanulása, hozzáértése, a folyamatos technológiai újítások miatti állandó tanulása és a megbízhatósága is. Ezért disszertációmban negatív hatásként vizsgálom a technostresszt, kíváncsi vagyok, mennyire befolyásolja negatívan az elégedettséget, az elkötelezettséget és a versenyképességet. Az elégedettség az egyén érzelmi beállítottsága a munkájához, ami kapcsolatban áll munkahelyi viselkedésével (Devananda & Onahring, 2019). A szervezeti elkötelezettség pedig egy kapocs a szervezetek és a dolgozók között (Mizanur et al., 2013). Bizonyítani kívánom, hogy a technostressz valóban negatív hatást fejt ki a munkavállalókban, melynek következtében az elégedettségük és az elkötelezettségük is alacsonyabb lesz. A vezetőknek ösztönzőket kell alkalmazniuk és motiválniuk, segíteniük kell a dolgozókat annak érdekében, hogy ezt a két tényezőt fokozni lehessen (Mehwish et al., 2019), tehát számít az, hogy a technostressz mennyire befolyásolja a dolgozók érzelmeit és viselkedését.

2.11. Konklúzió

A szakirodalmi áttekintésben bemutatott irodalmak közötti összefüggéseket kívánom bemutatni ebben a fejezetben, hogy átlátható képet adjak a primer kutatás alapjául szolgáló vizsgálatokról.

A tudásmenedzsment párhuzamos kapcsolatba hozható olyan elméletekkel, mint az üzleti innováció, a szellemi tőke, a szervezeti tanulás, az információs rendszerek és a technológiák (Barley et al., 2018). Ez a tényező képes arra, hogy létrehozza, elossza és hatékonyan használja fel az információkat, hogy versenyképes értéket biztosítson az egyes iparágaknak (Zhao et al., 2018). A tudásmenedzsment mellett a személyes (Colquitt et al., 2007; Kramer & Cook, 2004; Lewicki et al., 2005), valamint a személytelen bizalom is hozzájárul a szervezeti sikerhez. A szervezetbe vetett bizalom jelenléte számos előnnyel jár, mint például a szervezeti elkötelezettség, költségcsökkentés a döntéshozatali folyamatokban, magas pénzügyi áramlás, valamint növeli a munkával való elégedettséget és a munkateljesítményt (Tax et al., 1998; Barney & Hansen, 1994; Bozic et al., 2018; Safari et al., 2020; Vanhala & Ahteela, 2011). Vanhala és Ahteela (2011) megfigyelései alapján a személytelen bizalom versenyelőnyé kovácsolható, hiszen segítséget nyújt abban, hogy a szervezetek gyorsan tudjanak reagálni a piacokon végbemenő változásokra. Másrészt azok a munkavállalók, akik magas szinten érték el a személytelen bizalmat, elkötelezettek a szervezetek iránt még akkor is, ha a személyes bizalom nem alakult ki. Ezen fő összefüggések alapján kapott helyet kutatásomban az elégedettség, az elkötelezettség, a technostressz és a versenyképesség. Számos közös tényező megtalálható a korábbi kutatások eredményeiben, mint a kommunikáció, stratégia, elégedettség, elkötelezettség, technológia és megbízhatóság. A szervezeteket azért vizsgálom az erőforrás igényük szerint is (tőke-, munka- és tudásigény), mert a tudásorientált szervezetek a tudásteremtés révén, annak megfelelő felhasználásával jutnak versenyelőnyhöz (Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995), valamint feltételezésem szerint a tudásigényes szervezetek bizalomra épülő kultúrájának igénye magában hordozza azokat a jellemzőket, melyekkel kutatásomban a szervezeti sikert minősítem. Számos kutatás született, ami a tudásmenedzsment és a személyes bizalom kapcsolatait tárja fel (Ozlati, 2015; Olander et al., 2015; Politis, 2003; Arrow, 1974; Luhman, 1979; Gillani et al., 2018), hogy a bizalom segíti a tudásmegosztást, az együttműködést, az információmegosztást, a kommunikációt is, tehát nem kérdés, hogy ez a két tényező kézen fogva járnak egymással. Azonban többen felismerték, hogy egyre nehezebb mély személyes kapcsolatokat kialakítani, ezért szükség van a bizalom

kiegészítő formáira, mint a pl. a személytelen bizalom (Costa et al., 2001; Holste & Fields, 2010; Ansari & Malik, 2017; Gillani et al., 2018; Vanhala et al., 2011; Kianto et al., 2018; Vanhala, 2019). A tudásigényes szervezeteknél azért tartom érdekesnek ezt a kutatási felvetést, mert habár a tudást azokkal osztjuk meg, akiben megbízunk, de mi történik abban az esetben, amikor az egyre növekvő technológiai fejlesztések miatt már nem a munkatársunkban, hanem a számítógépünkben is meg kell bízunk? Ennek okán vizsgálom a technostressz hatásait is az elégedettségre, az elkötelezettségre és a versenyképességre is, mert a technostressz a viselkedésre és gondolatokra negatív hatást kifejtő tényező, ezért kíváncsi vagyok, milyen mértékben befolyásolja negatívan ezt a három tényezőt és ezekkel együtt a szervezeti sikert. A szervezeti sikert a kérdőívben szereplő fogalmak alapján ítélem meg, ugyanis a korábbi kutatások bizonyították, hogy a számszerű minősítéseken túl, mint például az éves árbevétel, ezekkel a puha tényezőkkel is magyarázható az üzleti siker és a versenyképesség. Lengyel (2010) egy gyűjtőfogalomnak nevezi a versenyképességet, melyben meghatározta a sikeresség és az arra való képesség fogalmát, ami alapján összekapcsoltam e két tényezőt. Úgy gondolom, versenyképesség nélkül nincs szervezeti siker, mert a folyamatosan megújuló piacok, technológiák és innovációk megkövetelik, hogy a szervezetek fenntartsák azt a képességüket, hogy versenyben maradjanak sok másik szervezet mellett. Emellett a szervezeti szintű versenyképesség a szervezet kompetenciáitól függ: szervezetek stratégiái, strukturái, kompetenciái, innovációs és piaci képességei, technológia, elkötelezettség és elégedettség (Ambastha & Momaya, 2004; Porter, 1990; Nelson, 1992; Srivastava et al., 2017). Bizonyított, hogy van kapcsolat az általam vizsgált tényezők (elégedettség, elkötelezettség, versenyképesség) között, és azt is vizsgálták, hogy a személyes és személytelen bizalom, valamint e három tényező is befolyással vannak egymással, azonban közvetett hatások tekintetében nem találtam eredményeket a szakirodalomban. Kíváncsi vagyok, hogyan alakulnak a kapcsolatok, ha az elégedettségen és az elkötelezettségen keresztül vizsgálom a hatásokat a személytelen és a személyes bizalom, valamint a technostressz között.

Ezen gondolatmeneten keresztül jutottam el a kérdéseimhez és hipotéziseimhez, amelyeket a következő fejezetekben bemutatott módszerekkel kívánom bizonyítani.

3. Anyag és módszertan

A fejezet bemutatja a kutatási kérdéseket és hipotéziseket, továbbá a modellt és alkalmazott módszereket.

A következő 7. számú ábra a kutatásom lefolytatásának logikáját mutatja be, amelynek pirossal keretezett részeit a következő alfejezetekben részletesen ismertetek. Kutatásomat a kulcsszavak meghatározásával kezdtem, (szervezeti bizalom, személyes bizalom, személytelen bizalom, elégedettség, tudásmenedzsment, stb.), majd az ezek alapján feltárt szakirodalom elolvasása után megfogalmazódtak a kutatási kérdések. Erre alapozva meghatároztam a hipotéziseimet, majd elkészítettem a kérdőívet. Miután a kérdőív véglegesítésre került, a minta meghatározása és a szervezetek szűrése következett (Magyarország, Szlovákia, KKV-k nagyság szerint, alkalmazottak száma alapján), és végül kiküldésre kerültek a kérdőívek.



7. ábra: A kutatás elkészülésének fázisai

Forrás: saját szerkesztés

Az empirikus kutatásban az alábbi kérdésekre keresem a választ:

KK1: A személytelen bizalom milyen kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel, a munkával való elégedettséggel és a versenyképességgel?

KK2: Van-e különbség a személytelen és a személyes bizalom hatása tekintetében a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre?

KK3: A technostressz hogyan befolyásolja a szervezeti elkötelezettséget, a munkával való elégedettséget és a versenyképességet?

KK4: Milyen különbségek mutathatók ki a vizsgált országok (Magyarország és Szlovákia) szervezeti esetében?

KK5: Kimutatható-e szignifikáns különbség a tudás-, munka- és tőkeigényes szervezetek esetében a szervezeti bizalom, az elégedettség, az elkötelezettség és a versenyképesség tekintetében?

Kapcsolatfeltáró módszerek segítségével kívánom bizonyítani, milyen szerepe van az intézményi bizalomnak egy szervezet sikerességében.

Kérdéseim alapján hipotéziseket állítottam fel, amelyeket kvantitatív módszerekkel teszteltem.

Vizsgálatomat közel 2300 magyarországi és szlovákiai szervezet dolgozóinak válasza alapján végeztem. A kérdőív tartalmazza az összes személytelen bizalmi indikátort, amelyet Vanhala és társai validáltak 2011-ben és azokat a tényezőket, amelyek alapján bizonyítható, van-e kapcsolat a hipotézisekben említett változók és a személytelen bizalom között.

H1/A: A személytelen bizalom és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.

H1/B: A személytelen bizalom és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.

H1/C: A személytelen bizalom és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.

A második hipotézis a személyes és a személytelen bizalom közötti különbségekre fókuszál, konkrétan arra, hogy melyik gyakorol erősebb hatást az elkötelezettségre, az elégedettségre és a versenyképességre. Kutatásomban a személyes bizalom a felettesbe vetett bizalmat jelenti. Bizonyítani kívánom, hogy a személytelen bizalomnak nagyobb befolyása van a fent említett tényezőkre, azokon keresztül az üzleti sikerre is.

H2/A: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a szervezeti elkötelezettségre, mint a személyes bizalomé.

H2/B: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a munkával való elégedettségre, mint a személyes bizalomé.

H2/C: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a versenyképességre, mint a személyes bizalomé.

Vanhaláék által validált kérdőív nem tartalmazza a technostressz faktort. Azonban bizonyítani kívánom, hogy ez a tényező is hatással van az elkötelezettségre, az elégedettségre és rajtuk keresztül a versenyképességre. Annak ellenére, hogy a technostressz egyre fontosabb kutatási téma, a személytelen bizalom szemszögéből elenyésző a kutatások száma. Ezért jelen kutatás élenjáró a kapcsolatok feltárásában a vizsgált tényezőket illetően Magyarországon és Szlovákiában.

H3/A: A technostressz és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.

H3/B: A technostressz és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.

H3/C: A technostressz és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.

A negyedik hipotézis az általam vizsgált országok szervezeteinek különbségeire vonatkozik. Habár kutatásom nem tér ki a két ország kulturális különbségeinek kutatására, a szakirodalomban számos korábbi eredmény olvasható a két nemzet hasonlóságai és különbségei tekintetében (Csókás, 2021; Körtvélyesi, 2013). A negyedik hipotézis átfogó képet ad arról, milyen kapcsolatban áll a szervezeti bizalom az elkötelezettséggel, az elégedettséggel és a versenyképességgel a két ország esetében, milyen eltérések vagy azonosságok mutathatók ki.

H4: Magyarország és Szlovákia szervezetei esetében a vizsgált tényezők (elkötelezettség, elégedettség, bizalom, technostressz) közötti kapcsolatok nem mutatnak szignifikáns különbséget.

Az ötödik és egyben utolsó hipotézis azt vizsgálja, milyen különbségek jelentkeznek a szervezetek erőforrásigényei szerinti besorolás alapján (tudás-, munka és tőkeigényes). Ez azért is lehet fontos, mert feltételezésem szerint a tudásorientált szervezetek bizalomra épülő kultúrájának igénye magában hordozza azokat a jellemzőket, melyekkel kutatásomban a szervezeti sikert minősítem. Vizsgálom, hogy mely erőforrásigényű szervezetnek van szorosabb kapcsolata a vizsgált tényezőkkel.

H5/A: Szignifikáns különbség mutatható ki a tudásorientált és nem tudásorientált szervezetek között a szervezeti bizalmat illetően.

H5/B: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elkötelezettséget illetően.

H5/C: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elégedettséget illetően.

H5/D: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és a versenyképességet illetően.

Az empirikus vizsgálat célja az elméleti alapokra épített és a kutatási kérdésben meghatározott személytelen- és felettesbe vetett bizalom, valamint a technostressz szignifikáns hatásainak vizsgálata a versenyképességre az elégedettség és elkötelezettség mediátor konstrukcióin keresztül. Az elemzés során a Smart PLS4 illetve az SPSS Statistics 22 szoftverek kerültek alkalmazásra. A modell konstrukcióinak operacionalizálását a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat: Konceptualizálás és operacionalizálás

Változó	Definíció	Mérés
Operatív tevékenységek szervezése (OPE)	Funkciók összessége (új termékfejlesztés, hatásos marketing, beszállítói partnerség, nemzetközivé válás, emberi erőforrás menedzsment), amik segítik a szervezet hatékony működését (Hewitt & Dundas, 2006; Gilmore et al., 2001; Wyncarczyk & Watson, 2005; Hessel & Parker, 2013).	5 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Fair play (FP)	Az etika az erkölcsökkel foglalkozó tudomány, ami megnevezi azokat az alapelveket és szabályokat, amelyek megmondják, hogy adott helyzetekben és intézményekben hogyan szükséges viselkedni (Gbadamosi, 2004; Crane & Matten, 2007; Bencsik, et al., 2018).	4 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Szervezet fenntarthatósága (FENN)	A szervezeti fenntarthatóság a hosszú távú értékteremtésről szól, ami három szervezeti tényező eredményei – társadalmi, környezeti és pénzügyi – szinkronizálásán alapszik (Hall et al., 2010; Gupta & Kumar, 2013).	2 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Technológiai megbízhatóság (TECH)	Olyan készségek kombinációja, mint a tudás, a tapasztalatok, a gépek, a berendezések, a rendszerek és eljárások, amelyek versenyelőnyt jelentenek egy szervezet számára (Al-Mamary et al., 2020).	2 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Kommunikáció (KOMM)	Összességében az információáramlás és a szükségszerű kommunikáció hozzáférést teremt a meglévő ismeretek és megoldások informális tárházához, amelyek mind a meglévő, mind az új problémák megelőzésére és megoldására felhasználhatók (Durcikova et al., 2011).	4 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Üzlet és az emberek irányítása (IRA)	Kulcsfontosságú vezetői erény a bizalom, ami lebontja a kommunikációs akadályokat, megszünteti a félelmet, segíti az ötletek megosztását és a csapatmunkát, ezzel megfelelően vezeti a szervezetet és a dolgozókat is (Mascarenhas, 2019).	5 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Emberi erőforrás menedzsment (EEM)	A munkavállalói kompetenciát, a motivációt, az elkötelezettséget, tehetségeket és készségeket kezeli és fejleszti (Elrehail et al., 2019; Ana et al., 2019).	3 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Személytelen bizalom	"Az egyéni munkavállaló elvárása a munkáltatói szervezet képességeivel és tisztességével kapcsolatban" (Vanhala, 2011, 485-513 o.).	25 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Kompetencia (KOMP)	Bizalom a vezetők képességeiben, sikerességében és ismereteiben (Vanhala, 2011).	3 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Jóakarát (JOA)	A vezetők tudatosan nem bántják a dolgozókat és törődnek a jólétükkel (Vanhala, 2011).	2 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Megbízhatóság (MEGB)	A vezetők igazságosak, következetesek és betartják az ígéreteiket (Vanhala, 2011).	4 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Személyes bizalom	A személyes bizalom megmutatkozik a másik egyén megbízhatóságában, integritásában, hitelességében, őszinteségében vagy őszinte jóindulatában (Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1996; Kumar et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994; Ajmal et al., 2017).	9 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Technostressz	A technostressz a viselkedésre, a gondolatokra és testpszichológiára befolyással lévő negatív hatást jelent, amelyet direkt vagy indirekt a technológia okoz (Weil & Rosen, 1997).	8 tétel, Likert skála (Bencsik & Csinger, 2019)

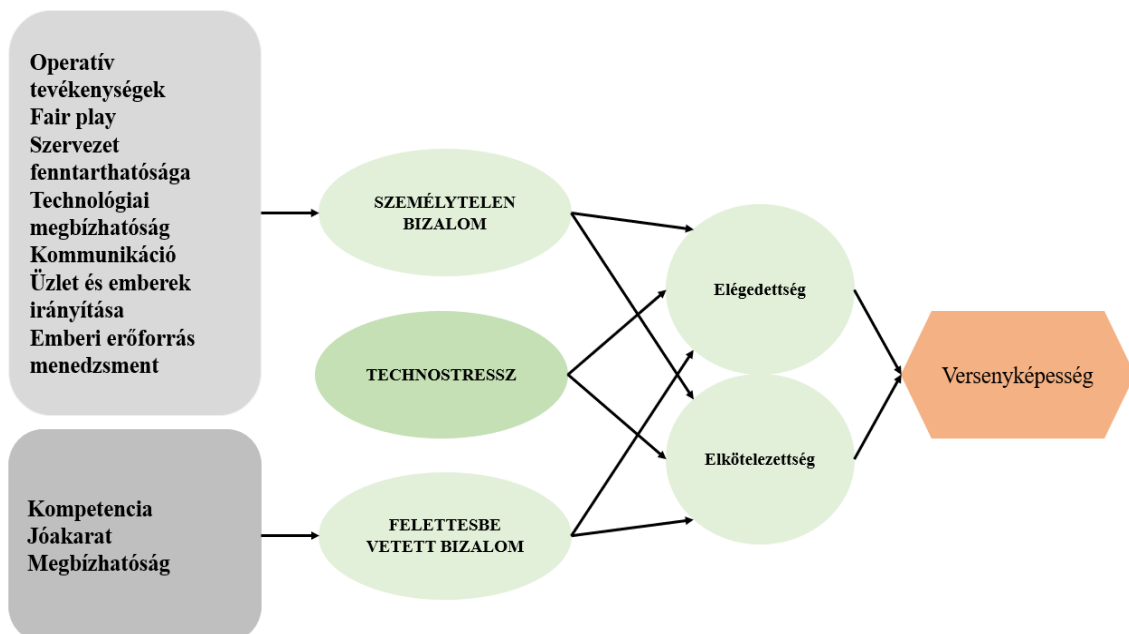
Elégedettség	Az egyén érzelmi beállítottsága a jelenleg végzett munkához, ami összefügg a munkahelyi viselkedésével (Devananda & Onahring, 2019).	4 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Elkötelezettség	A szervezeti célokkal és érdekeltségekkel együttjáró viselkedésre hatással lévő normatív nyomások összessége (Wiener, 1982).	3 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)
Versenyképesség	A vállalatok kibocsátását meghatározó üzleti teljesítmény, melynek négy változója van: költségek, minőség, rugalmasság és megbízhatóság (Buckley et al., 1988; Kumar et al., 1999; Shahnawaz, 2015; Hung et al., 2015; Prester, 2013; Srivastava et al., 2017).	3 tétel, Likert skála (Vanhala, 2011)

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatban meghatároztam az empirikus kutatás során vizsgálandó fogalmak és változók jelentését (konceptualizálás), valamint az adott fogalmak méréséhez használt mérési skálákat (operacionalizálás) és azok forrásait. A változók elnevezése mellett szereplő rövidítéseket használtam a disszertációm elemzési szakaszaiban.

3.1. Kutatási modell

Az elméleti áttekintésből azonosított kutatási rések detektálásából meghatározott kutatási kérdéseim (5.1. fejezet), alapján felállíthatóvá vált a kutatási modell. A 8. ábra modellvezérelt megközelítésben mutatja be a vizsgálni kívánt kapcsolatrendszer.



8. ábra: Kutatási modell

Forrás: saját szerkesztés

A 8. ábrán látható változók közötti kapcsolatokat vizsgálom, mely elemzések eredményeként a személyes és személytelen bizalom versenyképességet befolyásoló hatását kívánom bemutatni. A modellnek három szintje van. Az első szint határozza meg a személytelen bizalom, a felettesbe vetett bizalom és a technostressz változókat, a második szint aggregálja ezeket, és végül a harmadik szint eljuttat az elkötelezettségen és az elégedettségen át a versenyképességhez.

A következő fejezetben az alkalmazott módszertant és eszközöket mutatom be.

3.2. Módszertan

Egyszerű statisztikai módszerekkel szinte minden nap találkozunk. A statisztikai módszerek abban segítenek, hogy az adatokból nyert eredményekkel problémákat és összefüggéseket tudjunk megoldani, kimutatni. Egy általánosabb kép kialakítása érdekében egyszerű statisztikai módszereket használtam. A komplex módszerek közül a PLS-SEM elemzést választottam, mert a strukturális modellem összetett és számos konstrukciót tartalmaz. Ez az elemzés szimultán végzi a faktorelemzést és a regresszió számítását, így azokat a PLS-SEM keretein belül ismertetem a következő alfejezetekben.

3.2.1. PLS-SEM

A társadalomtudományok területén gyakran van szükség közvetlenül nem mérhető elméleti konstrukciók vizsgálatára. Ezen konstrukciók mérése mellett szükség van arra, hogy megismerjük a közöttük lévő kapcsolatokat és az egymásra gyakorolt hatásukat. Erre alkalmas a strukturális egyenletek módszere (SEM – structural equation modeling) (Bollen, 1989). A kapcsolatok vizsgálatára két megközelítés ismert:

- Kovarianciaalapú – CB-SEM
- Varianciaalapú – PLS-SEM (Benitez et al., 2020; Nagy et al., 2019; Kemény et al., 2023).

A szakirodalom úgy tesz különbséget a két módszer között, hogy míg a kovariancialapú modellezést megalapozott elméleti igazolásra használják, addig a variancialapú megközelítést előrejelzések esetében veszik segítségül a kutatók (Sarstedt et al., 2014). A legújabb

vizsgálatokban azonban megkérdőjelezzik ezt a különbséget, hiszen a módszertanban tett újítások és fejlesztések sokoldalúvá tették a PLS-SEM modellezést, így már elméletek is igazolhatók vele (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2016; Rigdon et al., 2017; Kemény et al., 2023).

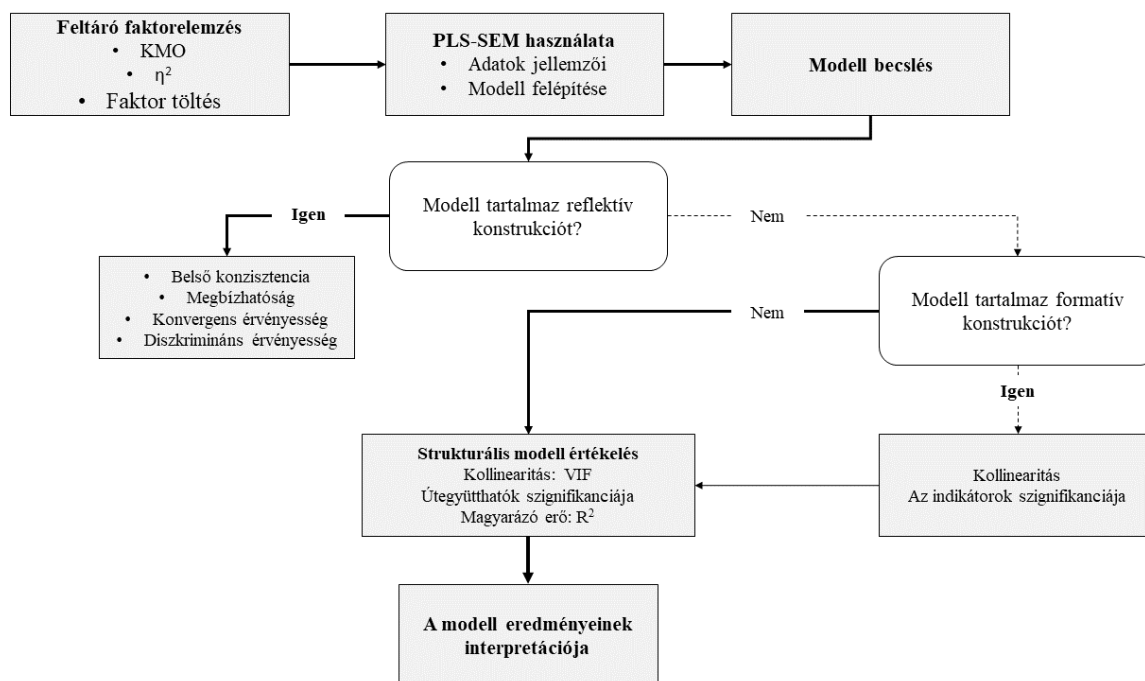
Ennek köszönhetően a PLS-SEM módszert ma már széles körben használják a menedzsment különböző területein, például a szervezeten irányításban, az emberi erőforrás menedzsmentben, a marketing és stratégiai menedzsmentben (Hair et al., 2012; Ringle et al., 2020; Hargitai & Bencsik, 2023). A módszer népszerűsége részben annak köszönhető, hogy lehetővé teszi komplex modellek becslését kis mintákon anélkül, hogy eloszlási korlátokat írna elő az adatokon. A PLS-SEM a paramétereket a teljes variancia és az alakzatok alapján becsüli meg a modellstruktúrákat főkomponens-analízis és legkisebb négyzetek regresszióinak kombinálásával (Mateos-Aparicio, 2011; Hargitai & Bencsik, 2023).

A modell két részből áll:

- A mérési (külső) modell a kapcsolatokat méri az indikátor és a látens változók között.
- A strukturális (belső) modell regressziós utak segítségével méri a látens változók közötti kapcsolatokat.

A manifeszt változók és a látens változók közötti kapcsolat iránya alapján beszélhetünk reflektív vagy formatív mérési modellekről. Az előbbi esetben a kapcsolatot a látens változó irányából az indikátor irányába határozzuk meg, ezért a látens változó okának tekinthető az indikátor. A formatív mérési modellben a manifeszt változók a látens változók mögött meghúzódó okokat tárják fel, a kapcsolat iránya itt megfordul (Hargitai & Bencsik, 2023; Bencsik et al., 2022). A PLS-SEM módszer egyidejűleg végzi el a regresszió és faktorelemzést is.

A PLS-SEM módszert azért alkalmaztam jelen kutatásban, mert a strukturális modellem összetett, számos konstrukciót tartalmaz. Korábbi hasonló kutatási modell (Shahreki, 2019) az elektronikus emberi erőforrás menedzsment (e-HRM) és a magánszférában alkalmazottak hatékonysága közötti összefüggéseket vizsgálta a személytelen bizalom mediátor hatásán keresztül. A disszertációmban mindez kiegészül a felettesbe vetetett bizalom és a technostressz jelenségével. A PLS-SEM módszer alkalmazását szintén indokolja, hogy a felállított modell esetében a normalitás feltétele nem teljesül az egyes konstrukciókra (Kolmogorov-Smirnov teszt minden változó esetében $p < 0,05$). Az elemzés alapvető menetét a 9. ábra szemlélteti. A félkövér vonalak jelzik a tanulmányban megjelenő elemzési lépéseket.



9. ábra: A PLS-SEM módszer elemzési folyamatábrája

Forrás: Hargitai (2023)

A negyedik és ötödik kutatási kérdésből következik, hogy a modell tesztelése két nézőpont szerint (ország, illetve a szervezet erőforrás igénye szerint szegmentálva) többcsoportos elemzés alá kerüljön (MGA – multi group analysis). A többcsoportos elemzés lehetővé teszi annak tesztelését, hogy az előre definiált adatscsoportok szignifikáns eltéréseket mutatnak-e a csoportspecifikus paraméterbecsléseikben (pl. külső súlyok, külső terhelések és útegyütthetők). Sarstedt et al. (2011), valamint Hair et al. (2018) részletesen ismerteti a többcsoportos elemzési módszereket. Ez a módszer egy nem parametrikus szignifikancia teszt a csoportspecifikus eredmények különbségére (PLS-SEM bootstrapping) épül. Egy eredmény akkor szignifikáns az 5%-os hibavalószínűségi szinten, ha a p-érték kisebb, mint 0,05 vagy nagyobb, mint 0,95 a csoportspecifikus útegyütthető adott különbsége. A PLS-MGA módszer a SmartPLS szoftverben az eredetileg PLS-SEM-hez javasolt bootstrap-alapú MGA-megközelítés kiterjesztése (Cheah et al., 2023; Klesel et al., 2022; Sarstedt et al. 2011).

A modell kialakításánál magasabb rendű modellezést (HOC: higher order construct) vagyis a hierarchikus komponensmodelleket (HCM: higher component model) használtam. Ez olyan másodrendű modellek tesztelését jelenti, amelyek többretegű konstrukciókat tartalmaznak. Ebben az esetben mind a személyes mind a személytelen bizalom több alkonstrukciót tartalmaz, amelyek a bizalom konkrétabb attribútumait rögzítik (pl.: a személyes bizalom esetében: kompetencia, jóakarát és megbízhatóság fejezi ki). A HCM egy általánosabb konstrukciót (azaz

a HOC-t) ölel fel, magasabb absztrakciós szinten mérve, miközben egyidejűleg több alkomponenst (azaz LOC-t) is tartalmaz, amelyek ennek a konstrukciónak a konkrétabb tulajdonságait fedik le. A HCM-ek lehetővé teszik a strukturális modellkapcsolatok számának csökkentését, így a PLS-útvonal-modellt takarékosabbá teszik, miközben növelik a megfelelő konstrukciók által lefedett tartalom szélességét (Becker et al., 2023; Hair et al., 2024).

Mindezekén túlmenően az elmúlt években számos új funkcióval bővült a PLS-SEM a szoftver:

- Mintán kívüli előrejelzés (Shmueli et al., 2019),
- Invariancia tesztelés kompozit modellek mérési invarianciájával permutációk segítségével (Henseler et al., 2016),
- Lineáris és nemlineáris modellezés (Basco, et al., 2021),
- Folyamatos moderátorok (Becker et al., 2018; Fassott et al., 2016),
- Feltételes mediáció (Cheah et al., 2021),
- Előrejelzés – orientált szegmentáció (PLS-POS) (Becker et al., 2013),
- Kompozit alapú szerkezeti modellezés (Hair et al., 2017),
- Modell összehasonlítások (Chin et al., 2020; Liengard et al., 2021; Hair, 2021), stb.

Ennek ellenére az elmúlt időszakban több kutató kritizálta a PLS-SEM módszert (Cadogan & Lee, 2022; Guide & Ketokivi, 2015; Rönkkö & Evermann, 2013). Szerencsére ezen kutatók erőfeszítései a modell megbuktatására nem jártak sikerrel, és ténylegesen megalapozottnak minősítették. Közel 60 évvel ezelőtt hasonló kísérleteket tettek a feltáró faktoranalízisre (EFA), de olyan szerzők, mint Ehrenbarg (1968) és Stewart (1981) bizonyították, hogy az EFA érvényes és hasznos elemző módszer.

Miután átnéztük az elemzésre használatos módszereket, a következő fejezetben bemutatom az adatgyűjtést, a kérdőívet és a megkérdezettek körét.

3.3. Adatgyűjtés

Hornycsek (2014) azt állítja, hogy a tanulmány bevezető időszakában előbb meghatározzuk a témával kapcsolatos céljainkat és feltételezéseinket, majd a hipotézis tesztelésére kiválasztjuk a főbb kutatási szakaszokat, mint a lépéseket, eszközöket és módszereket. Ezek egy kutatási tervben kerülnek összegzésre és ezt követően kezdetét veheti a terv kivitelezése. A folyamat egyik fő komponense az adatgyűjtés. A kvantitatív kutatások főként deduktív jellegűek, és a kutató jellemzően azért gyűjti az adatokat nagy mintából, hogy hipotéziseit és elméleti állításait bebizonyítsa. A mintavétel lényeges, ugyanis megbízható eredmények csak akkor születnek, ha olyan minta kerül alkalmazásra, amely jól képviseli a vizsgálandó sokaságot. A vázolt módszernél a minta nagysága miatt elengedhetetlen a matematikai-statisztikai módszerek használata.

3.3.1. A kérdőív bemutatása

A kérdőív struktúráját tekintve Vanhala felmérése alapján (Vanhala, 2011) dolgoztam, hozzáadva a technostressz témakört, így összesen 54 kérdés szerepel benne. A méltányossági dimenzió és a képességdimenzió mellett, helyet kapott a felettesbe vetett bizalom, az elégedettség és az elkötelezettség is. A válaszadási lehetőség öt fokozatú Likert-skálán történt, miszerint 1 – egyáltalán nem ért egyet, 2 – nem ért egyet, 3 – inkább egyetért, 4 – nagy mértékben egyetért, 5 – teljes mértékben egyetért. A Likert-skálák esetében általában a kutatók intervallumváltozóként kezelik az értékeket. Ez azt jelenti, hogy a skálát használó emberek választásai közötti távolságok ugyanolyan értelmesek és átlagolhatók, mint bármely más intervallumváltozó esetében (Carifo & Perla, 2007; Joshi et al., 2015). Ennek megfelelően az átlagolás az egyik módszer a skálaösszegzésre, amely az emberek által adott válaszokat összegzi és átlagolja annak érdekében, hogy általánosan értékelje a vizsgált jelenséget vagy témát. Ez a módszer azon a feltételezésen alapul, hogy az emberek által adott válaszok mértékegysége azonos és összehasonlítható, tehát a skálán kijelölt pontok közötti távolságok értelmezhetőek és értelmesek (Brown, 2011; Kehl, 2012). Stevens (1946, 679 o.) határozottan állítja, hogy az ordinális változókkal kapcsolatban a hagyományos, átlagokon és szórásokon alapuló eljárásokat nem szabadna alkalmazni, mivel ezek túlmutatnak az adatok relatív rangsorának egyszerű ismeretén. Azonban következő megjegyzéseiben már megengedőbb: „az eljárások illegális alkalmazása egyetlen dolog miatt bocsátható meg: sok esetben a vizsgálatok

gyümölcsöző eredményekre vezetnek”. A kérdőív strukturált zárt kérdéseket tartalmaz és gondolatíve az alábbiak szerint készült el:

10. táblázat: A kérdőív gondolatíve

Képességdimenzió	
Operatív tevékenységek szervezése	A szervezet alkalmazkodó-képessége a változó körülményekre, hatékony hasznosítása a munkatársak tudásának, jól megszervezett munkák.
A szervezet fenntarthatósága	Üzleti környezet változásainak negatív hatása a működésre, alkalmazottak jövőre a szervezetnél.
Az üzlet és az emberek irányítása	Felső vezetésre utaló kérdések, úgy, mint megbízhatóak-e, jól irányítják a szervezetet, változásokra van-e szükség a vezetésben.
Technológiai megbízhatóság	Technológia megfelelő működése, használata, technikai problémák esetén segítségnyújtás.
Versenyképesség	Versenytársak helyzete a piacon, termékek, szolgáltatások, melyekkel versenyképesek.
Méltányossági dimenzió	
Emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok	Jutalmazások, készségek és tudás fejlesztése.
Fair play a szervezetben	Méltányos fizetés, etikai elvi kérdések.
Kommunikáció	Megfelelő kommunikáció felmérése.
Felettesbe vetett bizalom	Kompetencia, jóakarát, megbízhatóság.
Munkával való elégedettség	Munka, karrier, fizetés, önfejlődés.
Szervezeti elkötelezettség	Maradnának-e a szervezetnél.
Technostressz	Fenyegetés a technológia miatt, személyes fejlődések a technológia terén, féltik-e a munkájukat a technológia miatt, technikai nehézségek.
Szervezettel kapcsolatos kérdések	Székhely, foglalkoztatottak száma, beosztás, erőforrás igény.

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív összeállítása és lekérdezése 2022 januárjától 2022 júliusáig tartott online formában a LimeSurvey platformján, azonban a tényleges lekérdezés előtt próbatesztelést végeztem annak érdekében, hogy minden válaszadó számára világos és érthető kérdéseket fogalmazzak meg. A kutatást Magyarországon és Szlovákiában is elvégeztem, ezért a kérdőívet magyar, illetve szlovák nyelven is elkészítettem. A kutatásban használt kérdőív az értekezés 10. és 11. mellékletében olvasható.

3.3.2. A megkérdezettek köre

A résztvevők listáját Orbis (globális pénzügyi információkat, pénzügyi adatokat, híreket, tulajdonosi struktúrákat, fúziókat, felvásárlásokat, stb tartalmazó adatbázis) adatbázis szűrésével kaptam meg, amelynek feltételeit a következő 11. számú táblázat foglalja össze.

11. táblázat: A minta szűrése

Magyarország		Szervezetek száma
Státusz	Aktív szervezet / ismeretlen helyzetű	76 704 609
Világrégió / ország / régió az országban	Magyarország	1 366 114
Méretbesorolás	Nagy-, közép-, kisvállalat	1 365 051
Teljes		1 365 051
Használható címek		474 219
Szlovákia		Szervezetek száma
Státusz	Aktív szervezet / ismeretlen helyzetű	77 442 738
Világrégió / ország / régió az országban	Szlovákia	1 057 558
Méretbesorolás	Nagy-, közép-, kisvállalat	1 057 017
Teljes		1 057 017
Használható címek		155 523

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívet a szervezetek valamennyi vezetői szintjén tevékenykedők, szellemi és a fizikai dolgozók nemtől és kortól függetlenül töltötték ki. A szervezetek méretét tekintve nem tettem lehatárolást, így mikro, kis, közép és nagyvállalatok munkatársai is szerepeltek a célzott szervezetek között. A kérdőív a szervezetek elhelyezkedését is megkérdezte (megye Magyarországon, járás Szlovákiában). A kutatási célok érdekében az erőforrás igényességet is megkérdeztem (tőke-, munka-, vagy tudásigényes). A következő 12. számú táblázat a minta számosságát mutatja.

12. táblázat: Kérdőív kiküldése

	Magyar szervezetek dolgozói		Szlovák szervezetek dolgozói	
	Fő	Százalék	Fő	Százalék
Elküldöttek	219881	100	155523	100
Részleges kitöltések	2560 fő	1,16	1108 fő	0,71
Teljes kitöltések	1572 fő	0,71	660 fő	0,42

Forrás: saját szerkesztés

Az adatbázisban elérhető szervezetek számossága, a használható email címek, ahová kiküldtem a kérdőíveket és a beérkezett válaszok száma arányaiban hasonlóan alakultak. A két nemzet válasza így torzításmentesen összevethetővé váltak.

A következő fejezetben rátérek a kutatás eredményeire, melyekre előbb leíró statisztikát használtam, majd az általam választott PLS-SEM módszerrel készített vizsgálatokat mutatom be.

4. A kutatás eredményei

Az eredmények bemutatása a válaszadási arányok ismertetésével kezdődik, majd egyszerű statisztikai módszerek alapján ábrázolt diagramokkal folytatódik, amiket a Limesurvey segítségével hívtam le, minden ábrát egy áttekintő témaelemzés követ szakirodalmi és saját gondolatbeli összehasonlításokkal. Mindezek után a hipotézisek igazolására használt elemzések következnek, majd végül a konkluzió.

4.1. A minta jellemzése

A következő két (13. és 14. számú) táblázat a visszaérkezett válaszok számát mutatja a szűrés alapján meghatározott feltételek szempontjából.

13. táblázat: Magyarországi kitöltések

Foglalkoztatottak száma (fő)		Válaszadó beosztása		Erőforrás igény	
1-10	775 (49%)	Felsőszintű vezető	1098 (70%)	Munkaigényes	592 (38%)
11-50	497 (32%)	Középszintű vezető	278 (18%)	Tőkeigényes	255 (16%)
51-250	203 (13%)	Alsószintű vezető	30 (2%)	Tudásigényes	725 (46%)
250+	97 (7%)	Szellemi beosztott	158 (10%)		
		Fizikai beosztott	8 (0,5%)		

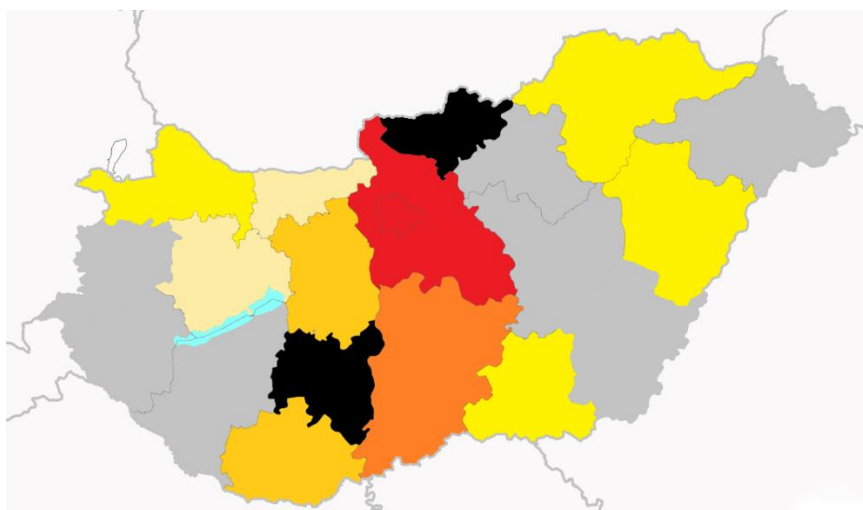
Forrás: saját szerkesztés

14. táblázat: Szlovákiai kitöltések

Foglalkoztatottak száma (fő)		Válaszadó beosztása		Erőforrás igény	
1-10	376 (57%)	Felsőszintű vezető	339 (51%)	Munkaigényes	214 (32%)
11-50	166 (25%)	Középszintű vezető	144 (22%)	Tőkeigényes	76 (12%)
51-250	75 (11%)	Alsószintű vezető	52 (8%)	Tudásigényes	370 (56%)
250+	43 (7%)	Szellemi beosztott	105 (16%)		
		Fizikai beosztott	20 (3%)		

Forrás: saját szerkesztés

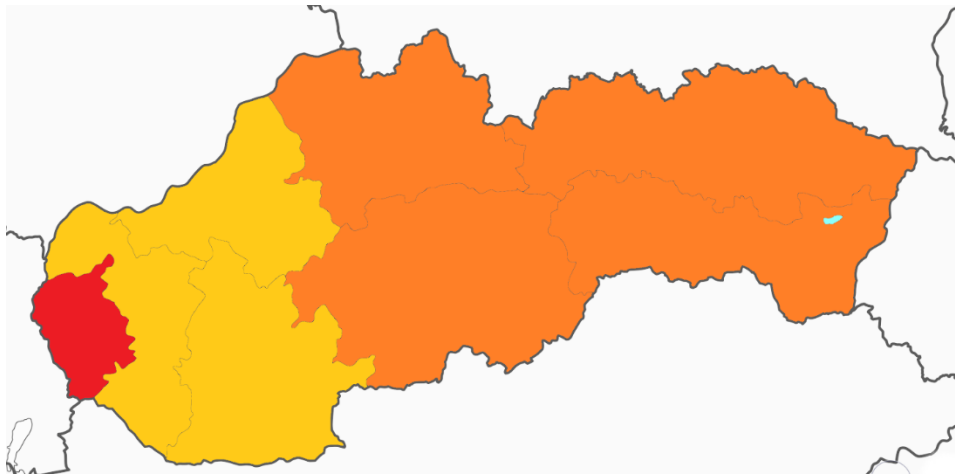
A következő 10. és 11. számú ábrán látható, mely területekről kaptam a legtöbb választ. Mindkét ország esetében azokból a kerületekből és megyékből válaszoltak a legtöbben, ahol a főváros is elhelyezkedik. Pest-megyét és Budapestet egy csoportba soroltam, mert a vizsgálat szempontjából ez nem fontos különbség. Onnan 786 kitöltés érkezett, a többi megyében felhasznált színek aszerint halványodtak, minél kevesebb kitöltést kaptam, végül a szürke és fekete, ahonnan tízes nagyságrendű válasz érkezett.



10. ábra: Magyarországi válaszadási arány

Forrás: saját szerkesztés

Szlovákia válaszadásaiban szintén a fővárosi kerületből jött a legtöbb kitöltés (203), majd 60-as, illetve 50-es nagyságrendben volt a többi kerület.



11. ábra: Szlovákiai válaszadási arány

Forrás: saját szerkesztés

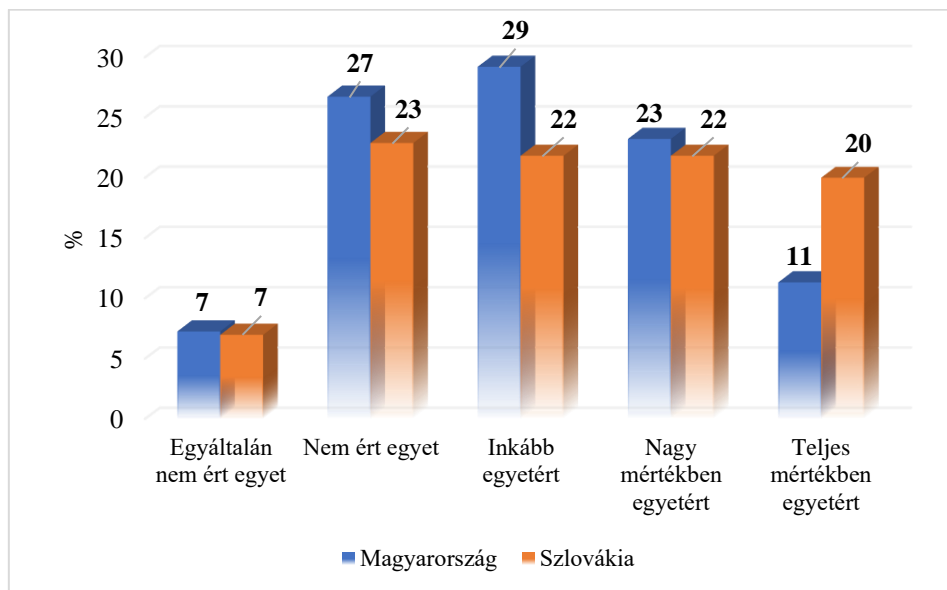
A következő fejezetben néhány fontos kérdésre kapott választ mutatok be, amelyek figyelmet érdemelnek. Az elemzés a LimeSurvey kérdőívprogram eredményein alapul.

4.2. A minta elemzése egyváltozós statisztikai módszerekkel

Azért ezekre az állításokra esett a választásom, mert ezen változók vizsgálatával is már láthatóvá válik, hogy különbség van a személyes és személytelen bizalom megjelenése között, (a munkatársak inkább a felső vezetésben bíznak, mint a szervezetben). További két állítás diagrammja az etikai kérdésekre adott válaszokat illusztrálja. Látható, hogy a szervezetek működését nem akadályozza etikátlan viselkedés, a munkatársaknak nem kell elvtelen magatartást tanúsítaniuk. Ez arra utal, hogy a felsővezetés törődik a munkatársak munkahelyi jó érzetével. A további diagramok az elégedettséget és az elkötelezettséget mutatják be. Ezeket a témaköröket egyváltozós statisztikai módszerekkel is illusztrálni kívánom. Az arányok összege nem éri el a 100 %-ot, a hiányzó számok a „nincs válasz“ válaszlehetőségeket tartalmazza.

„A felső vezetésben bizonyos változásokra van szükség, ha fejleszteni akarjuk működésünket”, melyre Likert - skálán kellett a válaszadóknak a véleményüket jelölni. Összességében magyar részről 534 (34%), szlovák részről 197 (30%) határozottan egyet nem értő választ kaptam. Ezzel

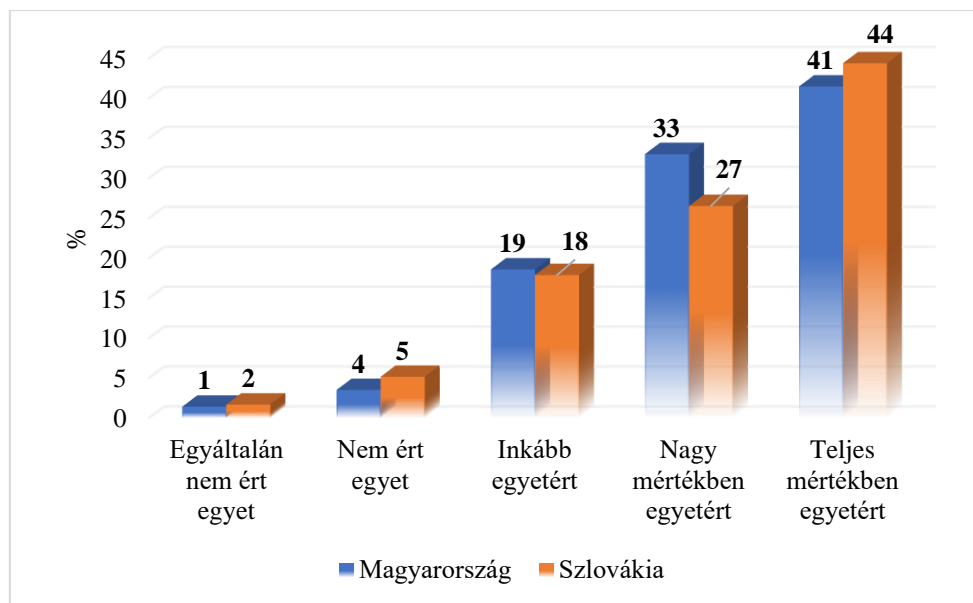
szemben 1002 (64%) magyar és 420 (64%) szlovák gondolja úgy, hogy a vezetésben változtatások szükségesek, ha a szervezet fejlődni szeretne.



12. ábra: A felső vezetésben bizonyos változásokra van szükség, ha fejleszteni akarjuk működésünket

Forrás: saját szerkesztés

A következő vizsgálandó állítás úgy hangzott: „Megbízom a felső vezetés szakértelmében“. Az előző kérdéshez képest 77 (5%) magyar és 45 (7%) szlovák szervezet vélekedik úgy, hogy nem bízik a felső vezetés szakértelmében, 1463 (93%) magyar és 425 (65%) szlovák bízik a menedzserekben. Megfigyelhető, hogy amikor arra kérdeztem rá, a felső vezetés szakértelmében bíznak-e, akkor az inkább a vezető jellemére, képességeire és tudására koncentrált, az előző kérdés azonban inkább a szervezeti működésre fókuszál. Tehát elmondható, hogy magasabb bizalmat éreznek a személyes kapcsolatokban, mint az intézményben, mint entitásban.



13. ábra: Bízom a felső vezetés szakértelmében

Forrás: saját szerkesztés

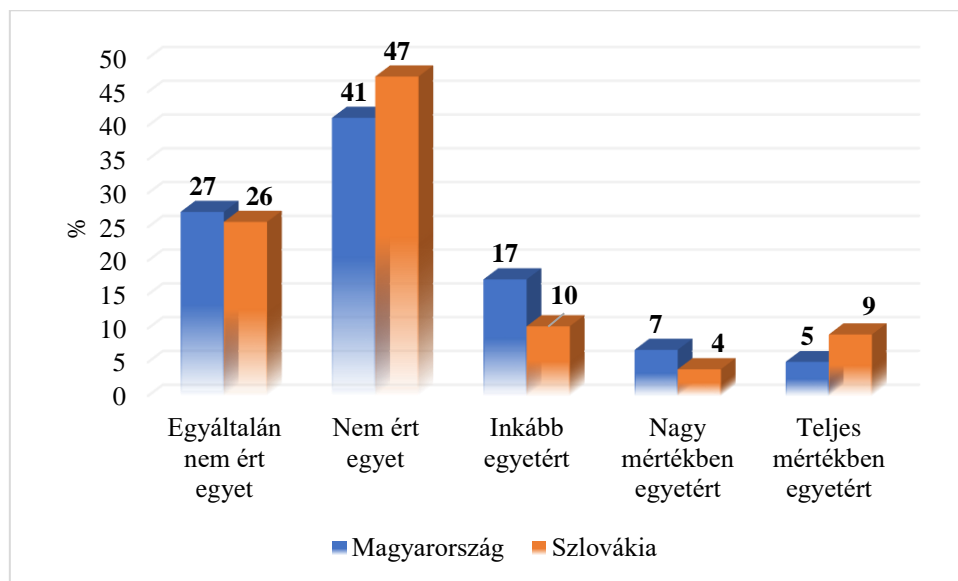
Tekintettel a jelenlegi szervezeti és vezetési kihívásokra, a szervezetek nem támaszkodhatnak csak az interperszonális bizalomra, ezért szükség van a szervezeti bizalom kiegészítő formáinak kialakítására. Még ha a vezetői szerep és az interperszonális bizalom kritikus fontosságú is, a szervezetek profitálhatnak a bizalom személytelen formáiból. Ha a munkavállaló megbízhat abban a szervezetben, amelynek dolgozik, akkor is bízhat benne a jövőjében, ha munkatársai és felettesei nem tudnak kellő támogatást nyújtani az erős interperszonális bizalom kialakulásához.

A szervezeteket úgy határozhatjuk meg, hogy azok valamilyen cél megvalósítása érdekében jönnek létre, és ennél a folyamatnál 3 fogalom fontos: a vízió, a misszió és a stratégia (Berta, 2019). Ezeket a felső vezetés határozza meg, azonban, ha az alkalmazottak úgy gondolják, szükséges a változtatás a vezetőknél, amelyről az első állítás ad igazolást, az azt is jelenti, hogy valamelyik folyamat nem jól működhet. Mindhárom tényezőnél nagyon fontos a személytelen bizalom, mert, ha a dolgozók elfogadják a víziót, a missziót és a stratégiákat, az azt jelenti, azonosulni tudnak a szervezettel, bizalmat szavaznak a működésének.

Megfigyelhető, hogy amikor arra kérdeztem rá, a felső vezetés szakértelmében bíznak-e, akkor az inkább a vezető jellemére, képességeire és tudására koncentrál, azonban amikor azt állítottuk, szükség van változásokra a felső vezetésben, az már inkább szervezeti működést segítő lépés lenne, ami a személytelen bizalmi dimenzióban kap helyet. Elmondható, hogy magasabb bizalmat éreznek a személyes kapcsolatokban, mint az intézményben, mint entitásban.

McCauley és Kuhnert (1992) eredményei beigazolódtak, hiszen az alkalmazottak nagy mértékben megbíznak a felső vezetés szakértelmében, ami azt is jelenti, hogy a menedzserek döntéseiben is megbíznak. Azonban azt a következtetést is levonhatjuk, hogy habár a horizontális személyes bizalmi szint magas, a szervezetbe vetett bizalom már nem, mert ott változásokra vágnak a munkavállalók, tehát látható, a személyes bizalmat pozitívabban tudják értékelni, pedig a szervezet működéséért és fejlesztéséért a vezető nagy szerepet vállal, és ha megbíznak a felső vezetésben, a működésben és magában a szervezetben is megbízhatnának. Látni lehet, hogy a horizontális szervezeti bizalom magasabb, mint a szervezetbe vetett hit, hiszen a vezetésben való változtatás szervezeti szintű, a szervezetfejlesztési folyamatokban kap helyet, míg a vezetőkben való megbízás már személyes jellegű.

A következő két állítás az etika témakörét érintik. Az első állítás: „Az általam képviselt szervezetben van olyan elvtelen, megalkuvó magatartás, ami árt a működésünknek“, melyet a 14. számú ábra szemléltet.



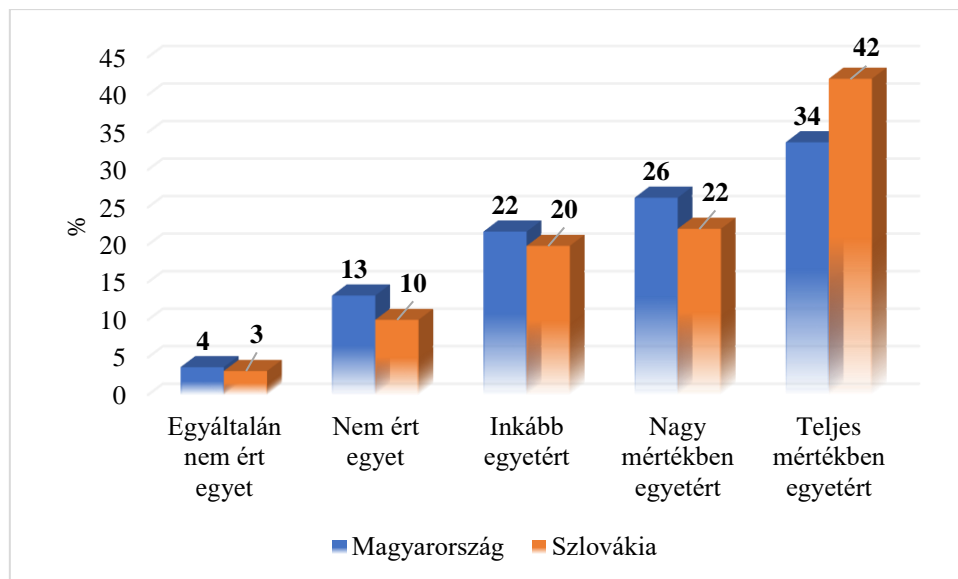
14. ábra: Az általam képviselt szervezetben van olyan elvtelen, megalkuvó magatartás, ami árt a működésünknek

Forrás: saját szerkesztés

A magyarországi válaszadók 68 %-a (1075 válasz) gondolja úgy, hogy nincs etikai probléma az általuk képviselt szervezetben, és 29 %-uk (457 válasz) ennek az ellenkezőjét állította. A szlovák szervezeteknél ez az arány 73 % (482 válasz) az egyet nem értés oldalán, míg 23 % (118 válasz) úgy gondolja, van etikátlan viselkedés a szervezet életében.

A következő állítás: „Soha nem kell az etikai elveimmel kompromisszumot kötnöm ahhoz, hogy sikeres legyek a szervezetnél“ A magyar szervezetek dolgozóinak 16,92 %-a (266 válasz)

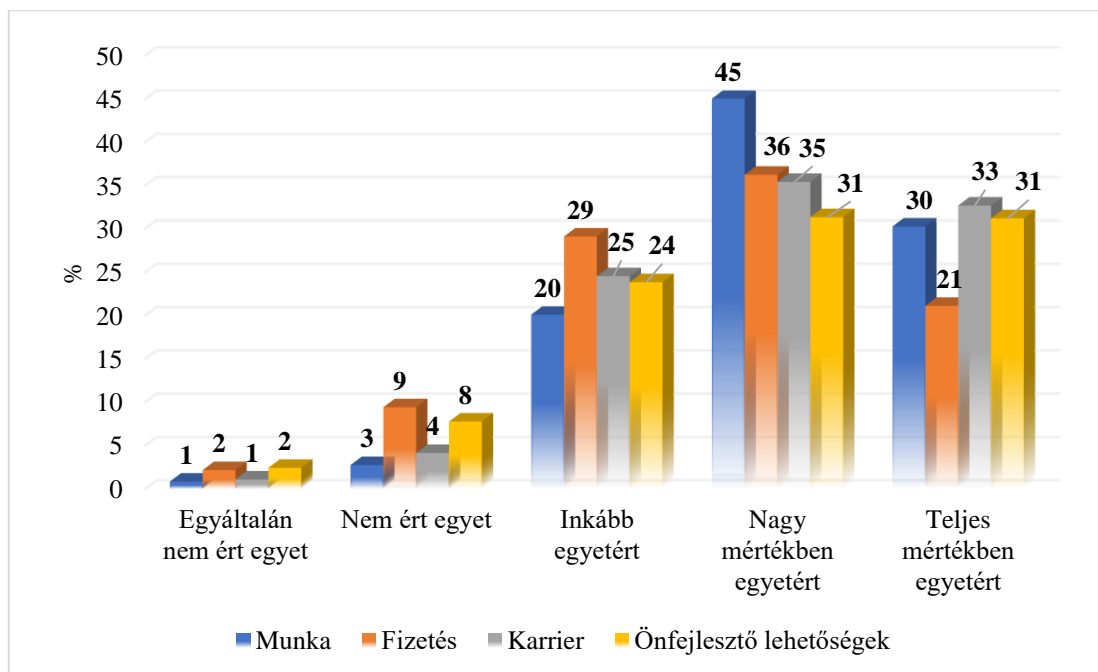
nem ért ezzel az állítással, míg 81,68 %-uk (1284 válasz) igen, a szlovák oldalon 13,18 % (87 válasz) nem ért egyet és 84,09 %-uk (555 válasz) egyetért azzal, hogy nem kell feladniuk az etikai értékeiket.



15. ábra: Soha nem kell az etikai elveimmel kompromisszumot kötnöm ahhoz, hogy sikeres legyek a szervezetnél

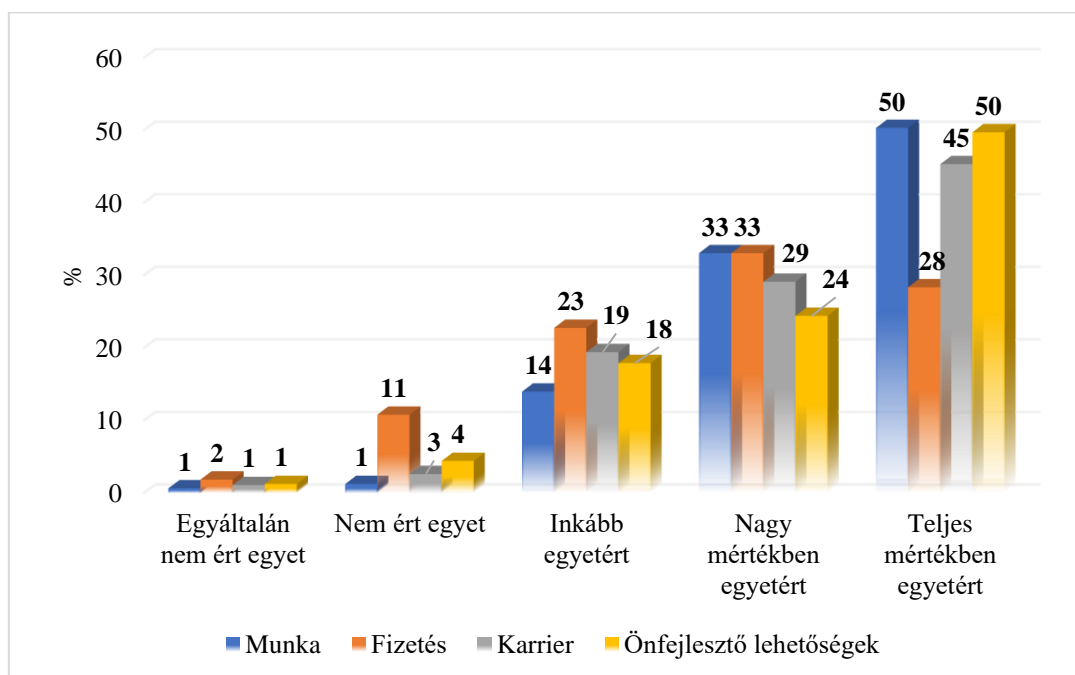
Forrás: saját szerkesztés

Mindkét állításra pozitív válaszadási arányokat kaptam, hiszen a dolgozók úgy érzik, működésük útjában nem áll etikátlan viselkedés, és nekik sem kell elvtelen magatartást tanúsítaniuk. Hiszem azt, hogy a mostani szervezetek a profitorientáció mellett képesek olyan szellemi értékekkel is foglalkozni, mint a beosztottak jó érzete, amivel együtt jár az etikus viselkedés. Sem a dolgozóknak, sem a szervezet működésének nem tenne jót, ha a vezetők rákényszerítenének olyan magatartást az emberekre, ami nem fér bele az erköcsükbe. Remélhetően a munkatársak értik az etikai szabályokat, melyek érvényben vannak a szervezetben és aszerint cselekednek. A két ábrán látható eredmény mindenképpen pozitív visszajelzés. Ha a dolgozók jóval nagyobb százaléka úgy gondolja, hogy etikátlan viselkedés nélkül is sikeres tud lenni, akkor az pozitív eredmény mind a szervezet, mind a beosztottak, mind a társadalomra nézve. Gunz és Mayrhofer (2011) kutatásukban azt vizsgálták, hogy az erkölcs és az elégedettség hozzájárul a szervezetben dolgozók szubjektív karriersikeréhez, amivel egyetértek, mert kutatásomban az is kiderült, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek a szervezetben, amelyet a következő 16. és 17. számú ábrán mutatok be.



16. ábra: Elégedettség a magyar dolgozók körében

Forrás: saját szerkesztés



17. ábra: Elégedettség a szlovák dolgozók körében

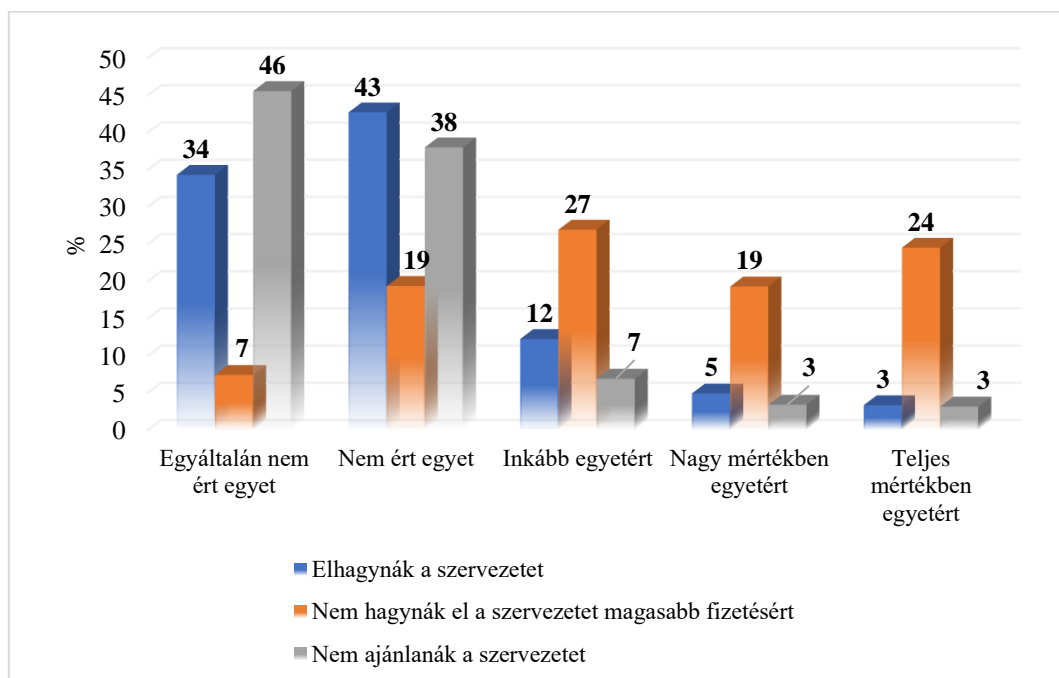
Forrás: saját szerkesztés

A két diagramban az látható, hogy arányaikat tekintve a szlovák dolgozók összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint a magyar dolgozók, ugyanis a magyarok 30,28 %-a értett teljes mértékben egyet az állítással: „Összességében elégedett vagyok a munkámmal“, azonban a szlovákok 50,30 %-a értett teljes mértékben egyet. A fizetésüket illetően arányaikat nézve

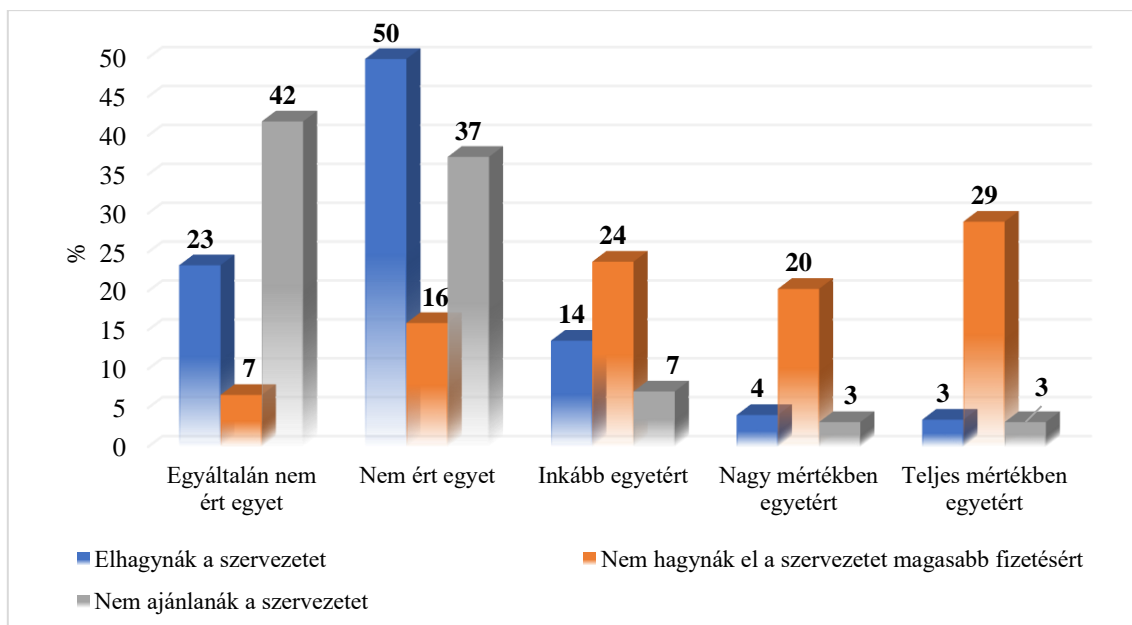
hasonlóképpen vélekedtek, azonban egy kis különbség megfigyelhető. Habár mindkét ország dolgozói a legtöbben a „nagy mértékben egyetért“ válaszlehetőséget jelölte be, a szlovák dolgozók 28,33 %-a, míg a magyar dolgozók 21,12 %-a értett teljes mértékben egyet, vagyis a szlovákok elégedettebbek a fizetésükkel. A karriert érintő állításra, miszerint „Összességében elégedett vagyok a karrieremmel a szervezetnél“ érkezett válaszok alapján itt is a szlovákok az elégedettebbek (szlovákok – 45,30 %; magyarok – 32,70 %). Az utolsó állítás arra tért ki, hogy vannak-e a szervezetben olyan lehetőségek, amikkel a dolgozók fejleszteni tudják önmagukat és képességeiket, amire arányaikat tekintve hasonló válaszok érkeztek mindkét oldalról.

Kutatásomban nem térek ki a kulturális különbségek vizsgálatára, azonban megnéztem a magyar és a szlovák átlagfizetést – Magyarországon az átlagkereset 2023 júliusában bruttó 559 100 Ft (kb. 1440 €), Szlovákiában 2023 első félévében 1373 € (kb. 532 623 Ft). A fizetések arányát tekintve nem sok különbség van, azonban a szlovák fizetések vásárlóértéke magasabb, olcsóbb a megélhetés, ez lehet az oka annak, hogy elégedettebbek, mint a magyarok.

A következő két 18. és 19. számú ábra az elkötelezettséget vizsgálja, amit azért szeretnék így módon is bemutatni, mert a további kutatásban az elégedettség mellett nagy jelentőséget kap majd.



18. ábra: Elkötelezettség a magyar dolgozók körében
 Forrás: saját szerkesztés



19. ábra: Elkötelezettség a szlovák dolgozók körében

Forrás: saját szerkesztés

Az elkötelezettség témakörében az első állítás: „Néha úgy érzem, végleg elhagyom a szervezetet“. Arányát tekintve a két ország dolgozói ugyanúgy vélekedtek, a magyarok 76,97 %-a, a szlovákok 73,18 %-a nem hagyná el a szervezetet, azonban a magyarok 20,42 %-ának és a szlovákok 21,21 %-ának megvan ez az érzése. A következő állítás arra tért ki, hogy a válaszadók elhagynák-e a szervezetet, ha máshol magasabb fizetést ajánlanának nekik. A magyarok 70,57 %-a, a szlovákok 73,03 %-a nem hagyná el a szervezetet akkor sem, ha máshol több fizetést kapnának. Az utolsó állításra adott válaszok is pozitívak az elkötelezettséget tekintve, ugyanis a magyar válaszadók 83,53 %-a, a szlovákok 79,09 %-a ajánlaná ismerősnek a szervezetet.

A szakirodalmi részben már ismertettem néhány kutatást, amik azt írják le, hogy a szervezeti elkötelezettség egy kötelék a szervezet és az alkalmazottak között, aminek hiányában a szervezeti dolgozók nem elégedettek a munkájukkal (Mizanur et al., 2013; Murat et al., 2014). Habár az eddigi eredményeim mindössze egyszerű statisztikai módszerekkel vizsgált, látható, hogy a szervezeti elkötelezettség témakörben mind a magyar, mind a szlovák dolgozók pozitív válaszokat adtak, azonban a magyarok elégedettségi szintje alacsonyabb, mint a szlovákoké.

A későbbiekben megvizsgálom, hogy ezen tényezők hogyan hatnak a szervezeti sikerre, valamint, hogy a szervezeti bizalom hogyan befolyásolja az elégedettséget és az elkötelezettséget, különbséget teszek a két ország válaszai alapján, hogy valóban teljesül-e az

az ellentét, hogy a szlovákok elégedettebbek. A következő fejezetben bemutatom a PLS-SEM módszerrel végzett kutatásaimat.

4.3. PLS-SEM útelemzéssel végzett vizsgálatok

Az alfejezet eredményei a kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotézisek vizsgálatára irányul, melynek első lépése, hogy a felállított mérési modell reflektív konstrukcióit mind érvényesség, mind megbízhatóság szempontjából megvizsgáljam. A látens változók megbízhatóságát a Cronbach's alfa segítségével lehet meghatározni, amelynek 0,7 feletti értékét fogadjuk el (Hayduk & Littvay, 2012; Hargitai & Bencsik, 2023). A konvergens érvényesség és megbízhatóság az átlagos kivonatolt variancia (AVE) értékével és az összetett megbízhatósággal (CR) mérhető. A belső konzisztencia érdekében a CR 0,7-nél nagyobb értéke elfogadható a SEM-PLS-ben. Ezenkívül az AVE értékei robusztus konvergens érvényességet jeleznek 0,5 szint felett. Az alábbi eredmények a végső modell komponenseit reprezentálják. A 15. táblázat eredményeiből látható, hogy a Cronbach's alfa értéke szinte mindenhol eléri a 0,7-es kívánt értéket, azonban három változónál nem, ezeket pirossal jelöltem. Az FP értéke kerekítés után 0,7, így azt is bent hagytam a modellben, ahogy a többit is, ugyanis az átlagos kivonatolt variancia értékük (AVE) meghaladja a szükséges 0,5-ös értéket. Az AVE és a CR (kompozit megbízhatóság) segítségével mérjük meg a konvergens érvényességet és megbízhatóságot. Az AVE eredményeiben egy változó (személytelen bizalom) értéke nem éri el a kívánt 0,5-ös értéket, azonban ez a változó is benne maradt a modellben, hiszen a többi számításnál megfelelő értékeket ért el. A CR oszlopokban három változó nem éri el a kívánt 0,7-es értéket, azonban kettő (FP, versenyképesség) értéke kerekítés után épphogy elérné, az elkötelezettség pedig közel van a küszöbértékhez.

15. táblázat: Megbízhatóság és érvényesség

	Cronbach's alfa (megbízhatóság)	Kompozit megbízhatóság (CR) – rho_a	Kompozit megbízhatóság (CR) – rho_c	Átlagos kivonatolt variancia (AVE)
EEM	0,861	0,862	0,915	0,783
ELKÖTELEZETTSÉG	0,623	0,632	0,800	0,574
ELÉGEDETTTSÉG	0,863	0,866	0,907	0,710
FENN	0,721	0,773	0,875	0,778
FP	0,682	0,694	0,807	0,514
IRA	0,876	0,881	0,915	0,730
JOA	0,888	0,890	0,923	0,749
KOMM	0,872	0,893	0,914	0,729

KOMP	0,900	0,900	0,937	0,833
MEGB	0,917	0,919	0,942	0,802
OPE	0,779	0,795	0,850	0,533
SZEMÉLYES BIZALOM	0,951	0,952	0,958	0,673
SZEMÉLYTELEN BIZALOM	0,940	0,947	0,946	0,430
TECHN	0,799	0,799	0,909	0,832
TECHNOS STRESSZ	0,808	0,822	0,865	0,563
VERSENYKÉPESSÉG	0,590	0,664	0,782	0,554

Forrás: saját szerkesztés

A mutatók megbízhatósága a faktortöltések vizsgálatával mutatható ki, melyek minimum értéke 0,6 (Hair, 2010; Hargitai & Bencsik, 2023). A személyes bizalom magasabbrendű konstrukciója esetében [0,760-0,879] közé esnek a faktortöltések. A személyes bizalmat alkotó konstrukciónál a kompetencia [0,910-0,918] a jóakarát [0,833-0,896], illetve a megbízhatóság [0,874-0,911] faktortöltései rendre a kritériumérték határ fölé esnek (16. táblázat). Ennek következtében a kérdőívben ezen konstrukciók vonatkozásában nem kellett eliminálni egyetlen változót sem.

16. táblázat: Személyes bizalom faktortöltései

	KOMP	JOA	MEGB	SZEMÉLYES BIZALOM
KOMP1	0,911			0,829
KOMP2	0,918			0,812
KOMP3	0,910			0,843
JOA1		0,869		0,760
JOA2		0,863		0,788
JOA3		0,896		0,787
JOA4		0,833		0,808
MEGB1			0,911	0,879
MEGB2			0,887	0,825
MEGB3			0,874	0,814
MEGB4			0,907	0,874

Forrás: saját szerkesztés

A személytelen bizalom esetében hasonló módon szükséges eljárni a faktortöltések vizsgálata során. A személytelen bizalom, mint magasabbrendű konstrukció esetén [0,605-0,791] között változnak az értékek, ami valamivel gyengébb konstrukció, mint a személyes bizalom, de ez részben annak köszönhető, hogy itt hét komponens összességét vizsgálom egyetlen

konstrukcióban. Az emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok [0,857-0,903), a szervezet fenntarthatósága [0,842-0,920], a kommunikáció [0,689-0,910], a fair play a szervezetben [0,599-0,774] és az üzlet és az emberek irányítása [0,812-0,895] esetében az egyik változót (A felső vezetés nem hoz olyan döntéseket, amelyek veszélyeztetik a szervezet jövőbeni működését) szükséges volt kiejteni az alacsony faktortöltése miatt. Az operatív tevékenységek szervezése [0,629-0,805] és technológiai megbízhatóság [0,911-0,914] viszont megtartotta az őket alkotó változókat.

17. táblázat: Személytelen bizalom faktortöltései

	EEM	FENN	KOMM	FP	IRA	OPE	TECH	SZEMÉLYTELEN BIZALOM
EEM1	0,857							0,778
EEM2	0,894							0,718
EEM3	0,903							0,756
FENN1		0,842						0,667
FENN2		0,920						0,645
KOMM1			0,891					0,747
KOMM2			0,910					0,777
KOMM3			0,906					0,787
KOMM4			0,689					0,558
FP1				0,719				0,635
FP2				0,599				0,662
FP3				0,774				0,609
FP4				0,770				0,616
IRA1					0,825			0,701
IRA2					0,883			0,751
IRA3					0,812			0,676
IRA5					0,895			0,791
OPE1						0,738		0,605
OPE2						0,629		0,658
OPE3						0,664		0,689
OPE4						0,805		0,670
OPE5						0,796		0,646
TECH1							0,914	0,607
TECH2							0,911	0,608

Forrás: saját szerkesztés

A technostressz látens változó esetében már árnyaltabb képet kaptam, mivel a kérdőívben eredetileg 8 változóval mértem, de a felállított modellben 5 változó maradhatott bent (STR1; STR4; STR5; STR6 és STR8 [0,668-0,827]).

Az eredményváltozók tekintetében az eredeti változó struktúrát megtartotta a modell faktorstruktúrája is. Az elégedettség komponens tekintetében [0,808-0,900] szoros kapcsolat olvasható le az alábbi táblázatról, mivel magasak a faktortöltések, ennél valamivel gyengébbek az elkötelezettség [0,673-0,831] és a versenyképesség [0,626-0,801] konstrukciói.

18. táblázat: Eredményváltozók

	ELÉGEDETTSÉG	ELKÖTELEZETTSÉG	VERSENYKÉPESSÉG
ELEG1	0,824		
ELEG2	0,808		
ELEG3	0,900		
ELEG4	0,836		
ELKOT1		0,831	
ELKOT2		0,673	
ELKOT3		0,760	
VER1			0,863
VER2			0,626
VER3			0,801

Forrás: saját szerkesztés

A diszkriminancia érvényessége úgy magyarázható, mint olyan tényezők összessége, amelyek megkülönböztetnek egy változót a többitől, ami azt jelenti, hogy akkor érhető el a diszkriminációs érvényesség, amikor a konstrukció különbözik a többi konstrukciótól. A diszkriminációs érvényesség ellenőrzésére Cepeda és társai (2016) egy úgynevezett HTMT korrelációs arány követését ajánlották, ami konstrukciók közötti különbségek mérésére használt változók összekorrelációinak az átlaga, vagyis ugyanazt a konstrukciót mérő változók átlagos korrelációinak átlaga. A HTMT küszöbértéke 0,85, ami megmutatja, hogy fogalmilag mennyire különböznek egymástól az útmodellben lévő konstrukciók (Henseler, 2015; Hargitai & Bencsik, 2023). A HTMT értékeket a 2. számú melléklet mutatja be, mely szerint a sok konstrukció ellenére is a modell teljesíti a diszkriminációs érvényességét is. A hatásméret tartományait Gefen és társai (2000) kategorizálták: kis hatás esetén az f^2 0,020 és 0,150 között mozog, míg 0,150-0,350 közepes hatásnak, 0,350 felett pedig jelentős hatásnak számít. Az F -négyzet értékek azt mutatják (19. táblázat), hogy minden érték nagyobb, mint 0,020, ami jelentős hatást jelez a modell és a konstrukciók érvényességére. A kutatásomban vizsgált tényezőket számos változó befolyásolja: az elégedettséget az előrejutási lehetőségek, dolgozó családi élete, szórakozási és sportlehetőségek, egészségi állapota, stb, az elkötelezettséget a szervezettel való érzelmi kapcsolódás, a vállalat céljaival és értékeivel való azonosulás, kilépési szándék mértéke, stb, a versenyképességet a szervezetek stratégiái, struktúrái, kompetenciái, innovációs és piaci képességei, marketing és elosztási rendszerek támogatása, termelékenység,

innováció, ellátási lánc menedzsment, stb. Disszertációmban csak a kérdőívben szereplő tényezőket vizsgáltam, tehát a maradék 78% valahol a további tényezők között lehet.

19. táblázat: F-négyzet értékei

F-NÉGYZET ÉRTÉKEI	
Elkötelezettség -> Versenyképesség	0,022
Elégedettség -> Versenyképesség	0,127
Személyes bizalom -> Elkötelezettség	0,072
Személyes bizalom -> Elégedettség	0,086
Személytelen bizalom -> Elkötelezettség	0,033
Személytelen bizalom> Elégedettség	0,149
Technostressz -> Elkötelezettség	0,031
Technostressz -> Elégedettség	0,020

Forrás: saját szerkesztés

A strukturális modell eredményeinek áttekintéséhez szükséges a felállított útegységűthetők szignifikanciájának (hipotézisek) tesztelése, melyet t-próbákkal lehet vizsgálni a bootstrapping mintavételezést használva. Lényege, hogy az eloszlás becsléséhez a mintából visszatevéssel újabb mintákat veszünk. Az eredmények stabilitásához a részminták számának nagyoknak kell lennie, Hair és társai (2021) szerint legalább 5.000. A 20. táblázat p értékei azt mutatják, hogy öt százalékos szignifikanciaszinten ($p < 0,05$) mely magyarázó változók fejtettek ki szignifikáns hatást, míg a β értékek a direkt, illetve indirekt kapcsolat szorosságára utalnak.

A felállított hipotézisek keretében vizsgált közvetlen és közvetett útegységűthetők mindegyik szignifikáns hatást fejtett ki. Megállapítható, hogy a személytelen bizalom nagyobb hatással van a munkával való elégedettségre ($\beta = 0,446$), mint a szervezeti elkötelezettségre ($\beta = 0,248$). A személyes bizalom vonatkozásában ezek direkt kapcsolatok sokkal kiegyensúlyozottabb képet mutatnak, hiszen ez a konstrukció a munkával való elégedettségre ($\beta = 0,335$), míg a szervezeti elkötelezettségre ($\beta = 0,361$) mértékben hat. Ez alapján jól látható, hogy a személytelen bizalom dominánsabb módon hat a munkával való elégedettségre, mint a személyes bizalom, viszont a szervezeti elkötelezettség viszonyrendszerében megváltozik a reláció, vagyis a személyes bizalom itt erősebb hatást gyakorol, mint a személytelen. A technostresszel több hazai és nemzetközi kutatás is foglalkozott a közelmúltban, mint az elköteleződést és elégedettséget befolyásoló tényező. A kutatásban felállított modell ezt szintén alátámasztja, hiszen a munkavállalók esetén megjelenő technológiai stresszhatás egyaránt negatívan (és szignifikánsan) befolyásolja a szervezeti elkötelezettséget ($\beta = -0,142$) és a munkával való elégedettséget ($\beta = -0,039$), de ennek mértéke jelentősen kisebb, mint a bizalmi tényezők két kategóriája. Az útmodell negyedik szintje a versenyképességre gyakorolt hatásokat vizsgálja. A személytelen bizalom közvetett módon pozitív hatást gyakorol a

munkával való elégedettségén ($\beta=0,173$) és a szervezeti elkötelezettségen keresztül is ($\beta=0,030$). Ez a hatás a személyes bizalom esetében valamivel kisebb ($(\beta_{\text{személyes bizalom} \rightarrow \text{elégedettség} \rightarrow \text{versenyképesség}} = 0,130) + (\beta_{\text{személyes bizalom} \rightarrow \text{elkötelezettség} \rightarrow \text{versenyképesség}} = 0,043)$). A technostressz a közvetett hatások következtében jól látható módon alig van hatással a mért versenyképességre ($\beta_{\text{technostressz} \rightarrow \text{versenyképesség}} = -0,032$).

20. táblázat: t próbák

Hipotézis	Útvonal	Eredeti minta (O) útegyütthatója (β)	Minta átlaga (M)	Szórás (STDEV)	T Statisztika ($ O/STDEV $)	p érték
H1/A	Személytelen bizalom → Szervezeti elkötelezettség	0,248	0,248	0,036	6,909	0,000
H1/B	Személytelen bizalom → Munkával való elégedettség	0,446	0,446	0,030	14,838	0,000
H1/C	Személytelen bizalom → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	0,173	0,174	0,016	10,624	0,000
	Személytelen bizalom → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	0,030	0,030	0,008	3,652	0,000
H2/A	Személyes bizalom → Szervezeti elkötelezettség	0,361	0,361	0,035	10,467	0,000
H2/B	Személyes bizalom → Munkával való elégedettség	0,335	0,334	0,031	10,831	0,000
H2/C	Személyes bizalom → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	0,130	0,130	0,015	8,593	0,000
	Személyes bizalom → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	0,043	0,043	0,010	4,504	0,000
H3/A	Technostressz → Szervezeti elkötelezettség	-0,142	0,143	0,021	6,608	0,000
H3/B	Technostressz → Munkával való elégedettség	-0,039	0,039	0,016	2,378	0,009
H3/C	Technostressz → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	-0,017	0,017	0,005	3,671	0,000
	Technostressz → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	-0,015	0,015	0,006	2,333	0,010

Forrás: saját szerkesztés

4.3.1. A személyes és személytelen bizalom háttérváltozóinak elemzése

Az alfejezet azt kívánja bemutatni, hogy a személyes és személytelen bizalomhoz köthető látens komponensek milyen direkt és indirekt hatást fejtenek ki az egyes célváltozókra (bizalom, elkötelezettség, elégedettség és versenyképesség). Az útelemzés szignifikanciája bootstrapping mintavételezés segítségével került megállapításra a szakirodalom által javasolt 5.000-es részmintavételezéssel.

21. táblázat: Személyes bizalom háttérváltozói

	SZEMÉLYES BIZALOM	ELKÖTELEZETTSÉG	ELÉGEDETTSÉG	VERSENYKÉPESSÉG	p érték
	Direkt hatás (β)	Teljes indirekt hatás (β)			
JOA	0,243	0,136	0,126	0,066	<0,05
KOMP	0,294	0,106	0,099	0,051	<0,05
MEGB	0,412	0,149	0,138	0,072	<0,05

Forrás: saját szerkesztés

A 21. táblázat alapján látható, hogy a személyes bizalom konstrukcióját három látens dimenzió alkotja. A *jókarat* (JOA) a felettes viselkedés minőségét mérte a munkavállaló irányába. A személyes bizalmat a másik két dimenzióhoz képest gyengébben befolyásolja (de ennek mértéke is a közepesnél csak kicsit gyengébb). A *kompetencia* (KOMP) a felettes ismereteit értékelte, amely láthatóan nagyobb mértékben befolyásolja a személyes bizalom kialakulását ($\beta = 0,294$), de egyértelműen a felettes *megbízhatósága* (MEGB) határozza meg a személyes bizalom konstrukcióját ($\beta = 0,412$).

Ugyanezen logika mentén vizsgálhatók a személytelen bizalom konstrukciójának elemei is, amelyet a 22. táblázat mutat. Ebben az esetben három látens faktort érdemes kiemelni, melyeknek hatása meghaladja a 0,2 értéket. A személytelen bizalmat leginkább az *üzlet és emberek irányítása* (IRA) befolyásolja ($\beta = 0,378$), amely a felsővezetés irányítási képességét mérte. Közel azonos mértékben fejti ki hatását a személytelen bizalomra a *kommunikáció* (KOMM), amely a szervezetben történő információáramlás minőségét mérte ($\beta = 0,243$) és az emberi erőforrás menedzselési gyakorlatai (EEM), amely az egyén fejlődését helyezte a középpontba ($\beta = 0,203$).

22. táblázat: Személytelen bizalom háttérváltozói

	SZEMÉLYTELEN BIZALOM	ELKÖTELEZETTSÉG	ELÉGEDETTSÉG	VERSENYKÉPESSÉG	p érték
	Direkt hatás (β)	Teljes indirekt hatás (β)			
EEM	0,203	0,050	0,091	0,041	<0,05
FENN	0,092	0,023	0,041	0,019	<0,05
FP	0,169	0,042	0,075	0,034	<0,05

IRA	0,378	0,059	0,106	0,049	<0,05
KOMM	0,243	0,060	0,108	0,049	<0,05
OPE	0,193	0,048	0,086	0,039	<0,05
TECH	0,101	0,025	0,045	0,021	<0,05

Forrás: saját szerkesztés

Az indirekt hatások (2.-4. oszlopig) vonatkozásában megállapítható, hogy az elkötelezettségre a személyes bizalom nagyobb hatással van ($\beta_{JOA}=0,136 + \beta_{KOMP}=0,106 + \beta_{MEGB} = 0,149$). A vizsgált háttérváltozók ($\beta_{\text{személyes bizalom} \rightarrow \text{elkötelezettség}} = 0,391$) a közepesnél kissé gyengébb módon hatnak, míg ugyanezen aritmetikai művelet elvégezve a személytelen bizalom ($\beta_{\text{személytelen bizalom} \rightarrow \text{elkötelezettség}} = 0,308$) kisebb hatást fejt ki az elkötelezettségre, pedig kétszer annyi háttér dimenzió mérte a konstrukciót mint a személyes bizalmat. Az elégedettségénél ez a megállapítás megfordul hiszen a személytelen bizalom összességében ($\beta_{\text{személytelen bizalom} \rightarrow \text{elégedettség}} = 0,553$) közepesen erős indirekt hatást gyakorol rá, míg a személyes bizalom ($\beta_{\text{személyes bizalom} \rightarrow \text{elégedettség}} = 0,363$) a közepesnél gyengébbet. Ez azt jelenti, hogy az elégedettséget sokkal inkább a személytelen bizalom befolyásolja leginkább a kommunikáción ($\beta_{KOMM \rightarrow \text{elégedettség}} = 0,108$) és az emberek irányításán keresztül ($\beta_{IRA \rightarrow \text{elégedettség}} = 0,106$). A modell negyedik szintjén (útmodell vége) megjelenő versenyképességre kifejtett hatásokról elmondható, hogy a személyes bizalmat alkotó faktorok erősebb indirekt hatást fejtenek ki, mint a személytelen bizalom látens változói. A megbízhatóság ($\beta_{MEGB \rightarrow \text{versenyképesség}} = 0,072$) indirekt hatása valamivel nagyobb, mint a jóakarát faktor ($\beta_{JOA \rightarrow \text{versenyképesség}} = 0,066$), a személytelen bizalom faktorai közül az irányítás ($\beta_{IRA \rightarrow \text{versenyképesség}} = 0,049$) és kommunikáció ($\beta_{KOMM \rightarrow \text{versenyképesség}} = 0,049$) emelhető ki ismételtelen.

Végül szükséges megvizsgálni a felállított modell magyarázó erejét is (23. táblázat), hiszen ez mutatja meg, hogy a beépített konstrukciók milyen mértékben magyarázzák a célváltozóként megjelenő dimenziókat. A személyes és személytelen bizalom, illetve a technostressz az elégedettséget 57,4% határozza meg, míg az elkötelezettséget 40,6%-ban. A versenyképesség, mint a modell csúcsa 20,6%-ban magyarázható ezekkel a konstrukciókkal.

23. táblázat: R² eredményei

	Korrigált R ²
ELKÖTELEZETTSÉG	0,406
ELÉGEDETTSÉG	0,574
VERSENYKÉPESSÉG	0,220

Forrás: saját szerkesztés

A modellilleszkedés megfelelőségének értékelésére több mutató is használható (NFI, SRMR). A SEM-irodalomban az egyik első illeszkedési mérőszám, amelyet Bentler és Bonett (1980) javasolt, a normált illeszkedési index (NFI). Ez kiszámítja a javasolt modell χ^2 értékét, és összehasonlítja egy értelmes viszonyítási alaphoz képest. Minél közelebb van az NFI az 1-hez, annál jobb az illeszkedés. A jelen tanulmányban alkalmazott modell NFI értéke 0,886. Az SRMR-t a megfigyelt korreláció és a modell implikált korrelációs mátrixa közötti különbségként határozzák meg. Henseler et al. (2014) az SRMR-t a PLS-SEM illeszkedés jóságának mérőszámaként vezeti be, amely a modell hibás specifikációjának elkerülésére használható. A szakirodalom szerint az SRMR 0,08-nál kisebb értéke jó modellilleszkedést jelez (Hu & Bentler, 1998). Az általunk illesztett modell esetében ez az érték 0,074.

4.3.2. Többscsoportos összehasonlító útelemzés (PLS-MGA)

A kutatás utolsó részében egyrészt a szlovák és magyar válaszadók közötti jelentős eltéréseket vizsgáltam továbbá kutatás tárgyát képezte az erőforrás igény szerinti különbségek feltárása. A nemzetek valamint az erőforrás igény szerinti szegmentálás következtében az eredeti útmodell valamint a belső és külső modell eredményei is megváltoznak, hiszen egy-egy részmintára végezzük el az útelemzést. Ennek következtében ismételtelen meg kell vizsgálni azokat a feltételeket, melyeknek teljesülniük kell egyrészt a modell érvényessége és megbízhatósága szempontjából másrészt strukturális modell oldaláról. A bootstrap mintavételezés segítségével megállapíthatók a szignifikáns útegyütthetők minden részmintára értelmezve.

Az MGA (multi-group analysis) elemzés pedig képes megmutatni, hogy az adott modellek viszonyában hol található szignifikáns különbség, amely a negyedik és az ötödik hipotézis vonatkozásában releváns.

4.3.3. Válaszadó nemzetisége szerinti különbségek

A mérési modell értékelése magában foglalja a konstrukció megbízhatóságának és érvényességének megállapítását. A konstrukciók megbízhatóságát a Cronbach-alfa és a kompozit Reliabilitás (CR) segítségével. A konstrukció megbízhatósága és konvergencia érvényessége az országspecifikus mintára mintára vonatkozó adatokat a 24. táblázat

tartalmazza. A vizsgált mutatók minden konstrukció esetében elfogadhatók, hiszen meghaladják az irodalom által ajánlott kritérium szinteket.

24. táblázat: Konstruktum megbízhatósága és konvergens érvényessége

Itemek	Magyar			Szlovák		
	Cronbach alfa	CR	AVE	Cronbach alfa	CR	AVE
SZEMELYTELEN	0,935	0,942	0,422	0,942	0,948	0,450
OPE	0,748	0,832	0,501	0,818	0,873	0,579
FP	0,699	0,816	0,528	0,617	0,776	0,473
FENN	0,678	0,857	0,751	0,741	0,883	0,790
TECH	0,811	0,914	0,841	0,774	0,898	0,816
KOMM	0,879	0,918	0,739	0,860	0,907	0,713
IRA	0,870	0,912	0,721	0,890	0,924	0,753
EEM	0,858	0,913	0,778	0,865	0,918	0,789
SZEMELYES	0,951	0,958	0,695	0,946	0,954	0,675
KOMP	0,901	0,938	0,834	0,899	0,937	0,832
JOA	0,879	0,925	0,805	0,865	0,917	0,787
MEGB	0,920	0,944	0,807	0,908	0,936	0,785
STR	0,809	0,864	0,561	0,811	0,867	0,567
ELEG	0,861	0,906	0,706	0,863	0,907	0,711
ELKOT	0,620	0,799	0,571	0,638	0,807	0,587
VER	0,693	0,784	0,559	0,589	0,783	0,550

Forrás: saját szerkesztés

A diszkrimináns érvényesség keresztterheléssel vizsgálható. Az eredmények azt mutatják, hogy mindkét almintában az itemek faktorterhelése a mögöttes konstrukcióra nagyobb volt, mint bármely másik konstrukcióra való keresztterhelésük, így megállapítható a diszkrimináns érvényesség (3. és 4. melléklet).

A strukturális modell értékelésének részeként az első lépés a multikollinearitás értékelését szükséges a VIF mutató segítségével elvégezni. A VIF-értékek az almintákat képező országokban az ajánlott 5-es küszöbértéknél kisebbnek bizonyultak (Hair et al., 2021), ami azt jelzi, hogy nincs multikollinearitás (5. melléklet).

A két részmintára (szlovák és magyar) vonatkoztatott direkt és indirekt útegységességét és hozzátartozó szignifikanciákat a 25. táblázat mutatja meg. A szlovák válaszadókra vonatkoztatott modelltől megállapítható, hogy a technostressz látens változója nem gyakorol szignifikáns hatást a versenyképességre sem a szervezeti elkötelezettségen, sem a munkavállalói elégedettségen keresztül ($p > 0,05$). Ennek oka részben magyarázható azzal, hogy Szlovákia a digitalizáció tekintetében társadalmi és gazdasági szinten is valamivel Magyarország előtt jár. A DESI index 2021 rangsorában Szlovákia a 22. helyet foglalja el, míg Magyarország néhány százalékponttal lemaradva követi a sorban (Forrás: <https://digital->

strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-slovakia). A modell többi elemét tekintve megállapítható, hogy a személyes és személytelen bizalom szignifikáns hatást gyakorol direkt módon a szervezeti elkötelezettségre és a munkával való elégedettségre is. A táblázat utolsó két oszlopa mutatja a két ország közötti különbségeket. A legnagyobb eltérés a személytelen bizalom és a munkával való elégedettség kapcsolatában állapítható meg (A β együtthatók eltérése: 0,083). Ez azt jelenti, hogy a személytelen bizalom dominánsabb módon fejt ki hatását a munkával való elégedettségre a szlovák szervezeteknél ($\beta=0,490$), mint a magyarországi szervezeteknél ($\beta=0,407$). Ezzel szemben a személyes bizalom a munkával való elégedettség viszonyában ez a reláció fordított. Ez azt jelenti, hogy a magyar válaszadóknál a személyes bizalom felértékelődik ($\beta=0,361$) a szlovák válaszadókkal szemben ($\beta=0,293$). Amennyiben a többi kapcsolatot is megvizsgáljuk a személyes és személytelen bizalom tekintetében, jól látható, hogy minden elemzés alá vetett kapcsolat tekintetében a személytelen konstrukciók hatása (legyen az direkt vagy indirekt kapcsolat) magasabb a szlovák válaszadóknál, míg a személyes bizalom hatásai a magyar válaszadóknál magasabb. Ennek ellenére az eltéréselemzés két oldalú szignifikancia vizsgálata (utolsó oszlop) rámutat arra, hogy lényeges (statisztikai) eltérés valójában nem mérhető. A szignifikancia szintek egyik útegyüttható összehasonlításában sem haladják meg a kritikus 5%-ot.

Az alap látens változókat vizsgálva viszont két helyen található szignifikáns különbség a két részminta között. Az egyik a “fair-play” (a munkavállalók egyenlő módon történő értékelése) dimenzió (Különbség: (magyar – szlovák) = 0,030; $p<0,05$), a másik pedig az “operatív tevékenységek szervezése” (jól szervezett munka) dimenzió (Különbség: (magyar – szlovák) = 0,034; $p<0,05$). A magasabb modellkonstrukció esetében (Személytelen bizalom) azért nem ad statisztikailag szignifikáns különbséget, mert ez a két alap dimenzió kisebb hatással bír mint a kommunikáció ($\beta_{\text{magyar}}=0,264$; $\beta_{\text{szlovák}}=0,252$), az üzlet és az emberek irányítása ($\beta_{\text{magyar}}=0,245$; $\beta_{\text{szlovák}}=0,242$) és az emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok ($\beta_{\text{magyar}}=0,214$; $\beta_{\text{szlovák}}=0,207$).

A nemzetek viszonyában összességében megállapítható, hogy statisztikai különbségek nem állapíthatók meg a személyes és személytelen bizalom vonatkozásában, de a mintázatok ennek ellenére érzékelhetők, amelyek a két ország szervezeti működésében való eltéréseket mégis tapinthatóvá teszik.

25. táblázat: Nemzeti különbségek

Útvonal		Magyar minta - útegyütthetője (β)	Szlovák minta - útegyütthetője (β)	T-érték (magyar)	T-érték (Szlovák)	p-érték magyar	p-érték szlovák	Különbség	Két oldalú szignifikancia
Személytelen bizalom	Személytelen bizalom → Szervezeti elkötelezettség	0.275	0.284	6.480	4.095	0.000	0.000	-0.009	0.914
	Személytelen bizalom → Munkával való elégedettség	0.407	0.490	10.765	9.408	0.000	0.000	-0.083	0.199
	Személytelen bizalom → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	0.166	0.191	8.429	6.161	0.000	0.000	-0.025	0.499
	Személytelen bizalom → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	0.030	0.032	2.869	1.976	0.004	0.048	-0.002	0.954
Személyes bizalom	Személyes bizalom → Szervezeti elkötelezettség	0.351	0.300	8.615	4.193	0.000	0.000	0.051	0.546
	Személyes bizalom → Munkával való elégedettség	0.361	0.293	9.319	5.440	0.000	0.000	0.068	0.309
	Személyes bizalom → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	0.147	0.114	7.275	4.695	0.000	0.000	0.033	0.299
	Személyes bizalom → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	0.038	0.033	3.290	2.220	0.001	0.026	0.004	0.794
Techno- stressz	Technostressz → Szervezeti elkötelezettség	-0.030	-0.028	6.442	4.102	0.000	0.000	-0.060	0.220
	Technostressz → Munkával való elégedettség	-0.044	-0.049	10.446	8.025	0.000	0.000	0.053	0.183
	Technostressz → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	-0.025	-0.003	3.211	0.256	0.001	0.798	0.022	0.169
	Technostressz → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	-0.013	-0.020	2.771	2.085	0.006	0.037	-0.007	0.527

Forrás: saját szerkesztés

4.3.4. Erőforrás igény szerinti különbségek

A többszoportos elemzés első lépése, akárcsak a nemzetek közti különbségek feltárása esetén, a mérési modell értékelése. Hasonló módon a konstrukció megbízhatóságának és érvényességének megállapítása szükséges. A konstrukciók megbízhatóságát a Cronbach-alfa és a kompozit Reliabilitás (CR) segítségével történhet. A látens változók megbízhatósága és konvergencia érvényessége az erőforrás igény szerinti almintákra vonatkozó adatokat a 26. táblázat tartalmazza. A vizsgált mutatók minden konstrukció esetében mindhárom almintára vonatkoztatva elfogadhatók, hiszen meghaladják az irodalom által ajánlott kritérium szinteket. Az átlagolt kivonotolt variancia néhány esetben megközelíti a minimum elvárt értéket (0,5), de az alá nem csökken. A jelenlegi eredmények arra engednek következtetni, hogy mért változót nem szükséges kizárni az elemzésből.

Ezen eredmények kiegészítését szolgálja a diszkriminációs érvényesség vizsgálata. A keresztterhelések áttekintésével vagy a HTMT korrelációs aránnyal megállapítható, hogy a látens változókhoz tartozó itemek valóban az adott mögöttes konstrukcióhoz tartoznak vagy sem. A HTMT-arány a konstrukciók közötti különbségek mérésére használt változók összekorrelációinak az átlaga, vagyis ugyanazt a konstrukciót mérő változók átlagos korrelációinak átlaga. A HTMT küszöbértéke 0,85, ami megmutatja, hogy fogalmilag mennyire különböznek egymástól az útmodellben lévő konstrukciók (Henseler, 2015; Hargitai & Bencsik, 2023). Az eredmények azt mutatják, hogy az erőforrás igény alapján képzett három almintában a konstrukciók HTMT mutatói nem haladják meg a határértéket. (6., 7., 8. melléklet).

A strukturális modell értékelésének részeként az első lépés a multikollinearitás értékelését szükséges a VIF mutató segítségével elvégezni. A VIF-értékek az almintákat képező erőforrásigény szerint az ajánlott 5-es küszöbértéknél kisebbnek bizonyultak (Hair et al., 2021), ami azt jelzi, hogy nincs multikollinearitás (9. melléklet), így az útegységesség és azok szignifikanciái vizsgálhatók a belső modellben.

26. táblázat: Erőforrás igény szerinti megbízhatóság és konvergens érvényesség

Itemek	Munka			Tőke			Tudás		
	Cronbach alfa	CR	AVE	Cronbach alfa	CR	AVE	Cronbach alfa	CR	AVE
SZEMELYTELEN	0.939	0.945	0.537	0.926	0.934	0.593	0.939	0.946	0.438
OPE	0.785	0.853	0.539	0.754	0.834	0.505	0.778	0.799	0.549
FP	0.677	0.804	0.511	0.614	0.776	0.567	0.697	0.706	0.515
FENN	0.731	0.880	0.785	0.694	0.861	0.757	0.717	0.873	0.774
TECH	0.802	0.910	0.835	0.766	0.895	0.809	0.803	0.910	0.835
KOMM	0.868	0.912	0.725	0.870	0.912	0.724	0.874	0.915	0.731
IRA	0.873	0.913	0.725	0.872	0.913	0.724	0.879	0.917	0.734
EEM	0.879	0.925	0.805	0.814	0.890	0.730	0.857	0.913	0.778
SZEMELYES	0.948	0.955	0.681	0.948	0.955	0.682	0.950	0.957	0.689
KOMP	0.903	0.939	0.837	0.889	0.931	0.818	0.900	0.937	0.833
JOA	0.874	0.922	0.799	0.862	0.916	0.784	0.872	0.921	0.796
MEGB	0.918	0.942	0.803	0.920	0.944	0.807	0.915	0.940	0.797
STR	0.799	0.856	0.544	0.829	0.868	0.570	0.807	0.867	0.567
ELEG	0.869	0.911	0.719	0.862	0.907	0.709	0.857	0.904	0.701
ELKOT	0.609	0.794	0.564	0.624	0.802	0.577	0.631	0.804	0.579
VER	0.632	0.757	0.529	0.648	0.804	0.585	0.605	0.789	0.561

Forrás: saját szerkesztés

Erőforrás igény szerint vizsgálva a magyarázott változókat az látható, hogy az mindhárom útmodell közel azonos magyarázó erővel bír (27. táblázat). A munkaigényes szervezetek esetében az elégedettséget magyarázta legjobban a személyes és személytelen bizalom (mint azt később látni fogjuk a technostressz hatása nem jelentkezik) 58,3%-ban, de a tudásigényes szervezetek modelljében ez a magyarázó erő alig volt kevesebb 57,6%. Amennyiben az elkötelezettséget vizsgáljuk jól látható, hogy a tőkeigényes szervezeteknél jelenik meg a nagyobb magyarázó erő (42,6%), amit a tudásigényes szervezetek követnek 40,8%-al. Az útmodell csúcsaként értelmezhető versenyképesség magyarázó ereje ettől már lényegesen eltér mindhárom modell esetében, a tőkeigényes szervezeteknél ez 20% alá csökken.

27. táblázat: Magyarázó erők

	Munka	Tőke	Tudás
A modell magyarázó ereje (korrigált R)			
ELEG	0.583	0.538	0.576
ELKOT	0.390	0.426	0.408
VER	0.250	0.180	0.211

Forrás: saját szerkesztés

Az útmodell részletes kapcsolatait a 28. táblázat mutatja be a többcsoportos elemzés módszerével (MGA). Ennek lényege, hogy láthatóvá válik a szervezet alapvető erőforrásigénye alapján, hogy a vizsgált konstrukciók esetében találunk-e szignifikáns különbségeket. A személytelen bizalom hatása a munkaigényes vállalatok esetében a legnagyobb mind az elégedettség ($\beta^M_{\text{személytelen} \rightarrow \text{elégedettség}} = 0,478$), mind a szervezeti elkötelezettség viszonyába ($\beta^M_{\text{személytelen} \rightarrow \text{elkötelezettség}} = 0,246$). A három csoport összvetésében az is jól látható, hogy több szignifikáns különbség is van, a legnagyobb a munkával való elégedettségénél. A munkaigényes és tőkeigényes vállalkozások között az eltérés 0,153 (szign. $<0,05$), vagyis a személytelen bizalom hatása szignifikánsabb nagyobb hatást gyakorol az elégedettségre a munkaigényes vállalatoknál, mint a tőkeigényeseknél. Ugyanez az összefüggés látható, a versenyképességénél is (az elégedettség mediátor változón keresztül), csak itt a különbség valamivel kisebb (0,124; szign. $<0,05$). A tőke- és a tudásigényes vállalkozások valamivel közelebb állnak a személytelen bizalom hatásainak tekintetében, egy helyen található szignifikáns különbség ez a versenyképességre gyakorolt hatás (-0,089; szign. $< 0,05$), vagyis a tudásigényes vállalkozásoknál a személytelen bizalom hatása nagyobb a versenyképességre mint a tőkeintenzívekénél. A személyes bizalom hatásait vizsgálva már árnyaltabb képet kapunk mint az előző esetben, hiszen a szervezeti elkötelezettségre gyakorolt hatás ($\beta^{\text{TUD}}_{\text{személyes} \rightarrow \text{elkötelezettség}} = 0,361$) a tudásigényes szervezeteknél a legnagyobb, de ez semelyik másik két csoport összefüggésében nem mutat szignifikáns különbséget. A munkával való elégedettségre

gyakorolt hatás viszont a tőkeigényes vállalkozásoknál a legnagyobb ($\beta^{\text{TUD}}_{\text{személyes} \rightarrow \text{elégedettség}} = 0,439$), amely szignifikánsan különbözik a tudásigényes szervezetektől ($0,139$; szign. $<0,05$). Ebben az összefüggésben az látható, hogy a személyes bizalom alapvetően a munkaigényes és tudásigényes vállalkozásoknál fejt ki nagyobb hatást, csak eltérő módon. A tőkeigényes vállalkozásoknál, inkább a munkavállalói elégedettségre, míg a tudásigényes vállalatoknál a szervezeti elkötelezettségre. A technostressz negatív hatásai nagyon csekélyek a többi magyarázott konstrukció vonatkozásában kizárólag a szervezeti elkötelezettségre fejt ki negatív hatást $[-0,099-0,156]$. Szervezeti erőforrásigény szempontjából nincsenek szignifikáns különbségek.

A szervezeti erőforrásigény viszonyában megállapítható, hogy statisztikai különbségek állapíthatók meg. Mind a személyes, mind személytelen bizalom vonatkozásában, találhatók szignifikáns eltérések, mely szerint a személytelen bizalom a munka- és tőkeintenzív szervezeteknél játszik meghatározóbb szerepet, míg a személyes bizalom a tudásigényes vállalatoknál válik dominánsabbá.

28. táblázat: Erőforrás igény szerinti különbségek

Útvonal	Munka - útegyűthető(β)	Tőke - útegyűthető(β)	Tudás - útegyűthető(β)	T-érték /szign. (Munka)	T-érték /szign. (Tőke)	T-érték /szign. (Tudás)	Különbség (Munka- Tőke)	Különbség (Munka- Tudás)	Különbség (Tőke- Tudás)	
Személytelen bizalom	Személytelen bizalom → Szervezeti elkötelezettség	0,246	0,335	0,246	4,591 (p>0,05)	3,393 (p<0,05)	4,419 (p<0,05)	-0,089	0	0,089
	Személytelen bizalom → Munkával való elégedettség	0,478	0,325	0,465	10,526 (p>0,05)	4,175 (p<0,05)	9,604 (p<0,05)	0,153	0,013	-0,14
	Személytelen bizalom → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	0,216	0,092	0,181	7,245 (p>0,05)	2,861 (p<0,05)	7,600 (p<0,05)	0,124	0,035	-0,089
	Személytelen bizalom → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	-	0,069	0,027	1,377 (p>0,05)	2,163 (p<0,05)	2,322 (p<0,05)	-	-	0,042
Személyes bizalom	Személyes bizalom → Szervezeti elkötelezettség	0,343	0,312	0,361	6,819 (p<0,05)	3,029 (p<0,05)	6,734 (p<0,05)	0,031	-0,018	-0,049
	Személyes bizalom → Munkával való elégedettség	0,314	0,439	0,308	6,814 (p<0,05)	5,373 (p<0,05)	6,206 (p<0,05)	-0,125	0,006	0,131
	Személyes bizalom → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	0,143	0,124	0,12	5,375 (p<0,05)	3,559 (p<0,05)	5,099 (p<0,05)	0,019	0,023	0,004
	Személyes bizalom → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	-	0,065	0,039	1,474 (p>0,05)	2,461 (p<0,05)	2,953 (p<0,05)	-	-	0,026
Techno- stressz	Technostressz → Szervezeti elkötelezettség	-0,154	-0,099	-0,156	4,111 (p<0,05)	1,711 (p>0,05)	5,510 (p<0,05)	0,055	-0,002	-0,057
	Technostressz → Munkával való elégedettség	-	-	0,062	0,853 (p>0,05)	0,390 (p>0,05)	2,541 (p<0,05)	-	-	-

Technostressz → Munkával való elégedettség → Versenyképesség	-	-	0,024	0,848 (p>0,05)	0,371 (p>0,05)	2,409 (p<0,05)	-	-	-
Technostressz → Szervezeti elkötelezettség → Versenyképesség	-	-	0,017	1,397 (p>0,05)	1,429 (p>0,05)	2,589 (p<0,05)	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

5. Kutatási eredmények összegzése

Dolgozatom 4. fejezetében Magyarországon 1572, Szlovákiában 660 fő körében végzett empirikus kutatásom eredményeit részleteztem. Ebben a részben a hipotézis vizsgálatok eredményeit ismertetem.

5.1. Hipotézisek értékelése

H1/A: A személytelen bizalom és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.

A H1/A hipotézis annak a vizsgálatára irányul, hogy vajon van-e és ha igen, milyen szoros a kapcsolat a szervezeti bizalom személytelen eleme és a szervezeti elkötelezettség között. Korábbi kutatások már bebizonyították (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2001; Aryee, 2002; Bijlsma & Koopman, 2003; Vanhala, 2019), hogy a személytelen bizalom hatással van a szervezeti elkötelezettségre, azonban Magyarországon és Szlovákiában elsőként vizsgálom ezek kapcsolatát. Vanhala (2019) kutatási eredményét veszem összehasonlító példának, ő Finnországban vizsgálta ezt a témakört két minta esetében (A minta – erdészeti ágazatban működő szervezetek, B minta – IKT ágazatban működő szervezetek), összesen 715 válasz alapján dolgozott. Az ő eredményei azt mutatják, hogy a személytelen bizalom befolyásolja a szervezeti elkötelezettséget (A minta: személytelen bizalom → elkötelezettség = 0,892; B minta: személytelen bizalom → elkötelezettség = 0,668). Ő szegmentálta a dolgozókat beosztásuk szerint, valamint a technostressz tényező az ő kutatásában nem jelent meg. Eredményeim alapján én is elmondhatom, hogy a személytelen bizalom és a szervezeti elkötelezettség között van szignifikáns kapcsolat ($\beta=0,248$), azonban az én kutatásomban ez a kapcsolat csupán gyenge pozitív kapcsolat, míg Vanhala értéke erősen pozitív. Habár ezen hipotézis vizsgálata során nem választottam szét a válaszadókat felső-, közép- és alsószintű vezetőkre, valamint szellemi és fizikai munkatársakra, a kérdőív kitöltői nagyrészen felsővezetők (magyar résztvevők 70%-a, szlovák résztvevők 51%-a felsővezető). Válaszaik így domináns mértékben befolyásolják az eredményeket. A személytelen bizalom akkor lehet igazán fontos, amikor az alacsonyabb beosztású munkatársaknak nincs közvetlen személyes kapcsolatuk a hierarchia magasabb szintű vezetőivel, így döntéseikre inkább úgy tekintenek,

hogy azok a szervezet egészét képviselik. A felsővezetők esetében ez a hierarchikus viszony nem áll fenn, ezért a kapcsolat szorosságának megítéléséhez további elemzések szükségesek.

A **H1/A hipotézis bizonyítást nyert**, a magyar és szlovák szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen szervezeti bizalom és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat igazolható.

H1/B: A személytelen bizalom és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.

A H1/B hipotézis, hasonlóan az elsőhöz, szintén kapcsolatokat kíván feltárni, itt azonban a személytelen bizalom és az elégedettség között a magyar és a szlovák munkavállalók esetében. Mohammad és társai (2018) bizonyították, hogy a személytelen bizalom egyik tényezője, az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok ösztönzően hatnak a munkavállalói elégedettségre. Számos kutató (Ana et al., 2019; Abubakar et al., 2019; Albrecht et al., 2015; Ukil, 2016) arra a következtetésre jutott, hogy erős pozitív kapcsolat van az általuk kutatott minta alapján az elégedettség és az EEM között. Kíváncsi lettem, hogy vajon az én mintámra igaz-e az, hogy összességében a személytelen bizalom, és nemcsak egy tényezője, kapcsolatban van-e az elégedettséggel. Vanhala (2019) kutatásában az előző hipotézisnél említett mintán bizonyította a kapcsolatot. Mindkét minta esetében közepes pozitív kapcsolatot talált (A minta esetében 0,574, B mintánál 0,599). Az én eredményeim ($\beta=0,446$) szintén közepes pozitív kapcsolatot mutatnak úgy, hogy a dolgozókat itt sem választottam szét beosztásuk szerint, tehát a felsővezetők nagy aránya itt is domináns mértékben befolyásolják az eredményeket. Azonban a személytelen bizalom és az elégedettség között erősebb a kapcsolat, mint a személytelen bizalom és az elkötelezettség között.

A **H1/B hipotézis bizonyítást nyert**, a magyar és szlovák szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen szervezeti bizalom és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat igazolható.

H1/C: A személytelen bizalom és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.

A H1/C hipotézis a versenyképességre fókuszál és annak kapcsolatára a személytelen bizalommal. A szakirodalmi részben említett kutatások alapján (Acikdilli et al., 2022; Sotiros et al., 2022) dolgozatomban a szervezet sikerét a versenyképességgel magyarázom. Számos további kutató (Cabrita et al., 2017; Shafiee, 2022; Yaseen et al., 2016; Fiano et al., 2020; Liu, 2017; Papa et al., 2020) bizonyította, hogy a versenylőny megszerzéséhez fontos az, hogyan használják fel a szellemi tőkéjüket és tudásukat, tehát a versenyképesség az emberi erőforrás kihasználásában rejlik. Shafiee (2023) egy másik kutatásában azt az eredményt kapta, hogy a szellemi tőke elősegíti a bizalmon alapuló kapcsolatokat szervezeteken belül és szervezetek között is. Azonban ezek a kutatások a tudásorientált szervezetek szemszögéből vizsgálták ezt a témakört. Bizonyított a kapcsolat a versenyképesség, az emberi erőforrás és személyes bizalom között, azonban nem találtam a szervezetek orientáltságát nem figyelembe vevő kutatást, ami a versenyképességet a személytelen bizalommal magyarázná.

A kutatási modellemben látható, a személytelen bizalom és a versenyképesség kapcsolatát az elégedettségen és az elkötelezettségen keresztül szeretném feltárni. Eredményeim azt mutatják, hogy az elkötelezettségen ($\beta=0,030$) és az elégedettségen ($\beta=0,173$) keresztül is gyenge pozitív a kapcsolat. Habár van kapcsolat a személytelen bizalom és a versenyképesség között, a kapcsolat gyenge, így nem biztos, hogy a személytelen bizalom hatással van a versenyképességre.

A **H1/C hipotézis bizonyítást nyert**, a magyar és szlovák szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen szervezeti bizalom és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat igazolható.

H2/A: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a szervezeti elkötelezettségre, mint a személyes bizalomé.

A második hipotézis csoport a személyes és személytelen bizalom közötti különbségekre fókuszál, hogy vajon melyik bizalomnak van nagyobb hatása a különböző tényezőkre.

A H2/A hipotézis azt vizsgálja, hogy vajon a szervezeti bizalom mely jellegének teljes hatása nagyobb az elkötelezettségre. Kutatások bizonyították, hogy mind a személyes (Ferres et al. 2004), mind a személytelen (Vanhala, 2019) bizalom kapcsolatban van az elkötelezettséggel. Mindezek mellett arra vagyok kíváncsi, melyik az a bizalom, ami nagyobb hatással van az elkötelezettségre a mintám esetében. Eredményeimben az látható, hogy a személyes bizalom és az elkötelezettség között ($\beta=0,361$) erősebb a kapcsolat, mint a személytelen bizalom és az elkötelezettség ($\beta=0,248$) között, de ez még mindig közepes pozitív kapcsolat. Shams és Esfandiari Moghadam, 2016) szerint a személytelen bizalom arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy a szervezetnél maradjanak, különösen akkor, ha a dolgozók hajlamosak olyan szervezeteket keresni, amelyek magasabb szintű munkával való elégedettséget biztosítanak számukra. Az én vizsgálatomban elmondható, hogy a személyes bizalom ösztönzőbben hat a munkavállalókra, mint a személytelen bizalom.

A H2/A hipotézis nem nyert bizonyítást, ugyanis a Magyarországon és Szlovákiában működő szervezetek dolgozóinak kitöltése alapján a személyes bizalom teljes hatása nagyobb a szervezeti elkötelezettségre, mint a személytelen bizalomé.

H2/B: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a munkával való elégedettségre, mint a személyes bizalomé.

A H2/B hipotézis az előzőhöz hasonlóan a személyes és a személytelen bizalom kapcsolatát vizsgálja, de most a munkavállaló munkával való elégedettségével.

A személyes és a személytelen bizalom is összefügg az elégedettséggel, azonban Ellonen és társai (2008), valamint Shams és Esfandiari Moghadam (2016) arra a következtetésre jutottak, hogy a személytelen bizalom nagyobb hatással van az elégedettségre. Más szóval, a szervezet stratégiájába és jövőképebe, a kereskedelmi érdekbe és technológiába, a tisztességes struktúrákba és folyamatokba, illetve a humán erőforrás-politikákba és azok mutatóiba vetett bizalom révén a személyzet elégedettebb lesz. A személytelen bizalom arra készíti a személyzetet, hogy lelkesebben dolgozzanak és elégedettebbek legyenek a munkájukkal (Ellonen et al., 2008; Esfandiari Moghadam, 2016; Safari et al., 2020).

Eredményeim igazolják a korábbi kutatásokat, ugyanis a személytelen bizalom az általam megkérdezett dolgozók körében is erősebben befolyásolja az elégedettséget, mint a személyes bizalom (személytelen bizalom → elégedettség = 0,446; személyes bizalom → elégedettség = 0,335). A magyarországi és szlovákiai szervezetek esetében is beigazolódott, hogy az elégedettség nem a felettesbe vetett bizalommal párosul nagyobb részben, hanem a személytelen bizalommal, vagyis a fentebb említett szervezeti tényezők és folyamatok segítik őket a bizalom kialakításához és így az elégedettséghez.

A **H2/B hipotézis bizonyítást nyert**, ugyanis a Magyarországon és Szlovákiában működő szervezetek dolgozóinak kitöltése alapján a személytelen bizalom teljes hatása nagyobb az elégedettségre, mint a személyes bizalomé.

H2/C: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a versenyképességre, mint a személyes bizalomé.

A második hipotézis harmadik része ismét a versenyképességet vizsgálja, konkrétan azt, hogy a személyes vagy a személytelen bizalom hatása nagyobb-e a versenyképességre. Ahogy már említettem néhány kutatást (Cabrita et al., 2017; Shafiee, 2022; Yaseen et al., 2016; Fiano et al., 2020; Liu, 2017; Papa et al., 2020; Shafiee, 2023), ezek bizonyították a kapcsolatot a személyes bizalom és a versenyképesség között, azonban mindössze a tudásorientált szervezetek esetében. Arra vagyok kíváncsi, hogy melyik bizalom van nagyobb hatással a versenyképességre. Eredményeimet a következő 29. számú táblázatban mutatom be a könnyebb átláthatóság érdekében, ugyanis itt is az elégedettségen és az elkötelezettségen keresztül vizsgáltam a kapcsolatokat.

29. táblázat: H2/C hipotézis igazolása

Útvonal	Útegyütthető
Személytelen bizalom → Elkötelezettség → Versenyképesség	0,030
Személyes bizalom → Elkötelezettség → Versenyképesség	0,043
Személytelen bizalom → Elégedettség → Versenyképesség	0,173
Személyes bizalom → Elégedettség → Versenyképesség	0,103

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatban jól látható, hogy a személytelen bizalom teljes hatása csak az elégedettségen keresztül nagyobb a versenyképességre, az elkötelezettségen keresztül a személyes bizalom

teljes hatása nagyobb. Bár az előző kettő hipotézis igazolta, hogy míg az elégedettségre a személytelen bizalom, addig az elkötelezettségre a személyes bizalom van nagyobb hatással, így nem meglepő, hogy a versenyképesség eredményei is ezt mutatják. Mind a négy esetben szignifikáns kapcsolatokat tártam fel.

A **H2/C hipotézis részben nyert bizonyítást**, ugyanis a személytelen bizalom az elégedettségen keresztül van nagyobb hatással a versenyképességre, a személyes bizalom pedig az elkötelezettségen keresztül.

H3/A: A technostressz és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.

A szakirodalmi részben bemutattam, hogy több kutató (Lei & Ngai, 2014; Webster, 2014; Tarafdar et al., 2019; Salazar-Concha et al., 2021) úgy gondolja, a technostressz nem csak negatív, de pozitív is lehet vagy pedig se nem negatív, se nem pozitív. Kutatásomban negatív hatású állításokat használtam, mert szerintem manapság előbb negatív hatást kelt az emberekben, majd miután látják a technológia pozitív oldalait, akkor beszélhetünk személyes fejlődésről és tanulásról. Kíváncsi voltam, a negatív hatású technostressz mennyire befolyásolja a szervezeti elkötelezettséget. Eredményeim azt mutatják, hogy a technostressz és az elkötelezettség között ($\beta = -0,142$) gyenge negatív a kapcsolat. A negatív kapcsolat azt jelenti, hogy a technostressz és az elkötelezettség egymással szemben mozog, tehát ha a technostressz növekszik, akkor az elkötelezettség csökkenni fog és fordítva, tehát a technostressz negatívan befolyásolja a szervezeti elkötelezettséget.

A H3/A hipotézis **bizonyítást nyert**, ugyanis a technostressz és a szervezeti elkötelezettség között gyenge negatív szignifikáns kapcsolat van.

H3/B: A technostressz és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.

Az előző hipotézishez hasonlóan a H3/B szintén a technostressz kapcsolatát vizsgálja, azonban most az elégedettséggel. A technológia fejlesztésével és elsajátításával az a képesség, miszerint az átalakítási folyamat során hatékonyan tudják használni a technológiákat, gyorsan képesek fejlődni. Ehhez azonban szükség van arra, hogy a munkatársak könnyen be tudják fogadni az újításokat és hatékonyan tudják őket alkalmazni (Al-Mamary, 2020). Úgy gondolom, ha ez nem teljesül, és a dolgozók tartanak az újítástól, félnek a változásoktól és attól, hogy nem fogják tudni megtanulni az új technológia használatát, az az elégedettségüket is negatívan befolyásolja.

Eredményül azt kaptam, hogy a technostressz és a munkával való elégedettség között van szignifikáns kapcsolat, azonban itt is gyenge negatív a kapcsolat ($\beta=-0,039$), tehát itt is elmondható, hogy ha a technostressz mértéke növekszik, akkor az elégedettség alacsonyabb lesz és fordítva.

A H3/B hipotézis **bizonyítást nyert**, ugyanis a technostressz és a munkával való elégedettség között gyenge negatív szignifikáns kapcsolat van.

H3/C: A technostressz és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.

A H3/C hipotézis a versenyképesség és a technostressz kapcsolatát vizsgálja. Tarafdar és társai (2011) arra a következtetésre jutottak, hogy a technostressz csökkenti a munkateljesítményt, ugyanis a technológia fejlődése által lehetővé tett túlzott kommunikációs megszakítások kételyeket váltanak ki a dolgozóknál és képességeikben. Ezenkívül az intelligens technológiák új funkciói megkövetelik az alkalmazottaktól, hogy fejlesszék készségeiket. A tanulási folyamat és a tanulási nyomás megszakítja a beosztottak napi tevékenységét. Leung (2019) szállodai dolgozók körében vizsgálta a témakört, eredményül azt kapta, hogy az információs rendszerek változásai vagy frissítései negatívan befolyásolják a szállodai alkalmazottak teljesítményét. Tehát a technostressz negatívan befolyásolja a dolgozók teljesítményét, ami a versenyképesség egyik alappillére. Ha a beosztott jól érzi magát, elégedett és elkötelezett, akkor a munkateljesítménye is pozitívan változik. Ismét táblázatban (30. számú) mutatom be az eredményeket a könnyebb átláthatóság érdekében, ugyanis a technostressz hatásait a versenyképességre itt is az elégedettségen és az elkötelezettségen keresztül néztem meg.

30. táblázat: H3/C hipotézis eredményei

Útvonal	Útegyütthető
Technostressz → Elégedettség → Versenyképesség	-0,017
Technostressz → Elkötelezettség → Versenyképesség	-0,015

Forrás: saját szerkesztés

A két eredmény szinte ugyanaz, gyenge negatív a kapcsolat mindkét esetben a technostressz és a versenyképesség között, tehát ha nő a technostressz, csökken az elégedettség (vagy elkötelezettség) és a versenyképesség is és fordítva.

A H3/C hipotézis **bizonyítást nyert**, ugyanis a technostressz és a versenyképesség között mind az elégedettségen, mind az elkötelezettségen keresztül gyenge negatív szignifikáns kapcsolat van.

H4: Magyarország és Szlovákia szervezetei esetében a vizsgált tényezők közötti kapcsolatok nem mutatnak szignifikáns különbséget.

A negyedik hipotézis Magyarország és Szlovákia szervezetei közötti különbségeket és hasonlóságokat vizsgálja. Kutatásom nem tér ki a két ország kulturális differenciáira és egyezéseire, azonban a válaszokból egyértelműen meg lehet határozni, hogy a két országnak milyen a viszonyulása a személytelen bizalomhoz és feltárhatóak a kapcsolatok az előző hipotézisekben megjelölt tényezők között.

Az egyváltozós elemzésben megmutattam, hogy a két ország között nem igazán vannak különbségek, viszont a szlovákok elégedettebbek, mint a magyarok, aminek oka az lehet, hogy habár a két ország átlagkeresete szinte ugyanaz (Szlovákia – 1373€, Magyarország – 1440€), a szlovákok fizetésének vásárlóértéke magasabb. A DESI index rangsorában is az látható, hogy a digitalizáció tekintetében társadalmi és gazdasági szinten Szlovákia Magyarország előtt jár.

Eredményeimben az látható, hogy a szlovák szervezetek esetében a személytelen bizalom dominánsabb módon fejti ki hatását az elégedettségre ($\beta=0,490$), mint a magyar szervezeteknél ($\beta=0,407$). Ezzel szemben a magyarországi szervezetek dolgozóinál a személyes bizalom felértékelődik, nagyobb hatása van a személytelen bizalomnak az elégedettségre. A vizsgálat azt mutatja, hogy a szlovák dolgozók esetében a személytelen bizalom a dominánsabb fél a

kapcsolatok tekintetében, míg a magyar munkatársaknál a személyes bizalom és a korábban említett tényezők között erősebb a kapcsolat.

Összességében az állapítható meg, hogy nemzetközi viszonylatban nincsenek különbségek a két ország között, azonban érzékelhetőek a szervezetek működésében megjelenő eltérések. Azt, hogy a szlovákok válaszai alapján a személytelen bizalom van nagyobb hatással a tényezőkre, azzal tudnám magyarázni, hogy habár nincsenek nagyon kulturális különbségek, a szlovákok sokkal visszahúzóbbak, nem nyitottak, nem barátságosak és távolságtartóak. Ezt maximálisan lehet érezni a szervezeten belül, nehéz a vezetőkkel „baráti” kapcsolatot kialakítani, nem lesznek szoros kapcsolatok, így a dolgozók kénytelenek a szervezetbe vetett hitüket segítségül hívni, amikor az elkötelezettségről és az elégedettségről van szó.

A H4 hipotézis **bizonyítást nyert**, ugyanis statisztikai különbségek nem mutathatók ki Szlovákia és Magyarország szervezetei között a személyes és személytelen bizalom vonatkozásában.

H5/A: Szignifikáns különbség mutatható ki a tudásorientált és nem tudásorientált szervezetek között a szervezeti bizalmat illetően.

Az utolsó hipotézis első alhipotézise azt vizsgálja, hogy vajon vannak-e különbségek a személyes és személytelen bizalom viszonyulásához a szervezetek erőforrás igényük szerint. A szakirodalmi részben ismertettem a tudásintenzív szervezetek jellemzőit, valamint a versenyelőny megszerzéséhez szükséges erőforrásokat. Swart és Kinnie (2003), illetve Medina és Medina (2015) a szellemi tőkét nevezték meg a legfontosabb erőforrásoknak, ahol a tudás a legjelentősebb tényező. A tudásteremtés, a tanulási képességek, a stratégiai változások menedzselése és a tudásáramlás kulcsfontosságú a versenyelőny és a szervezeti siker fenntartásához (Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Wang & Ahmed, 2003). Azonban mindezek kiépítéséhez szükséges beépíteni olyan tényezőket, mint a bizalom. Mivel a tudásorientált szervezetek sikeres működéséhez elengedhetetlen a tudás és annak megfelelő felhasználása, azt inkább a személyes bizalom segíti. Ha a dolgozók megbíznak egymásban, akkor könnyebben osszák meg munkatársukkal a tudásukat, és a bizalom révén a csoportmunka is hatékonyabban működik, amivel tudást is teremtenek és az megfelelően tud áramlani közöttük. Ugyanez elmondható akkor, ha a felettes bízik meg a beosztottakban, nem fél

megosztani velük kényes információkat attól tartva, elmondják másoknak vagy felhasználják a szervezet ellen kilépés után. Ezért gondoltam azt, hogy különbségek lesznek a személyes és személytelen bizalom vizsgálatát illetően a munka-, tőke- és tudásorientált szervezetek esetében.

A H5/A hipotézis **bizonyítást nyert**, ugyanis különbségek mutathatók ki a szervezetek erőforrás igényüket tekintve.

H5/B: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elkötelezettséget illetően.

A következő alhipotézisben a szervezeti elkötelezettség különbségeit vizsgálom a szervezetek orientáltságát illetően. Vizsgálatom eredménye, hogy a munkaigényes szervezetek esetében a legnagyobb a személytelen bizalom hatása a szervezeti elkötelezettségre. Ennek az lehet az oka, hogy a munkaigényes szervezetek sokat fektetnek a dolgozóikba, képzéseket és bónuszokat kapnak, emellett nagy valószínűséggel a túlórák nem stresszfaktorok, hiszen elegendően dolgoznak a szervezetnél. A tudásigényes szervezetek esetében nagyon fontos a dolgozók közötti bizalom, hogy a tudásmenedzsment mindenfajta folyamatát működtetni tudják, ezért úgy gondolom, hogy ott inkább a személyes bizalom van nagyobb hatással. A munkaigényes szervezetek dolgozói (ha nem ismerik a vezetőket), a szervezetben tudnak bízni, ami a sok pozitívumot (a negatívumok mellett) adja nekik. További eredményeim azt mutatják, hogy a személyes bizalom a munka- és tudásigényes szervezeteknél van a legnagyobb hatással az elkötelezettségre, amivel igazolódott a korábbi felvetésem. A tudás- és munkaorientált szervezetek működésében az ember a legnagyobb kulcs, amihez mind a személyes, mind a személytelen bizalom kialakítása fontos.

A H5/B hipotézis **bizonyítást nyert**, kimutatható a szignifikáns különbség a szervezetek orientáltsága és az elkötelezettség között.

H5/C: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elégedettséget illetően.

Az elégedettséget tekintve a H5/C hipotézis eredményei azt mutatják, hogy itt is a munkaigényes szervezeteknél a legnagyobb a személytelen bizalom hatása a munkával való elégedettségre. Azonban egy számomra érdekes kapcsolat is kimutatható: a tőkeigényes szervezetek esetében a legnagyobb a személyes bizalom hatása az elégedettségre.

A H5/C hipotézis **bizonyítást nyert**, kimutatható a szignifikáns különbség a szervezetek orientáltsága és az elégedettség között.

H5/D: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és a versenyképességet illetően.

Az utolsó hipotézisem az előzőekhez hasonlóan a különbségeket tárja fel a szervezeti orientáltság és a versenyképesség között.

A munka- és tudásigényes vállalatok esetében az elégedettségen keresztül a legnagyobb hatása a személytelen bizalomnak a versenyképességre, valamint szintén a munkaigényes szervezetekben a legnagyobb a személyes bizalom hatása az elégedettségen keresztül a versenyképességre. A munka- és tudásigényes szervezetek esetében is a dolgozók vannak a középpontban. Korábbi kutatások (Cabrita et al., 2017; Shafiee, 2022; Yaseen et al., 2016; Fiano et al., 2020; Liu, 2017; Papa et al., 2020) bizonyították, hogy a versenyelőny megszerzéséhez fontos az, hogyan használják fel a szellemi tőkéjüket és tudásukat, tehát a versenyképesség az emberi erőforrás kihasználásában rejlik. Shafiee (2023) egy másik kutatásában azt az eredményt kapta, hogy a szellemi tőke elősegíti a bizalmon alapuló kapcsolatokat szervezeten belül és szervezetek között is. Ez lehet az oka annak, hogy a munka- és tőkeorientált szervezetek esetében a legnagyobb mindkét bizalom hatása a versenyképességre. A dolgozók bíznak mind a munkatársaikban és feletteseikben, mind a szervezetben, ami versenyelőnyre is kapcsolható.

A H5/D hipotézis **bizonyítást nyert**, kimutatható a szignifikáns különbség a szervezetek orientáltsága és a versenyképesség között.

Az elemzések alapján a hipotézisekkel kapcsolatos eredményeket a 31. számú táblázatban foglaltam össze.

31. táblázat: A kutatási kérdések és az értékezés hipotéziseire vonatkozó döntések

Kutatási kérdések	Hipotézis	A hipotézis igazolására használt módszerek	Eredmény
A személytelen bizalom milyen kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel, a munkával való elégedettséggel és a versenyképességgel?	H1/A: A személytelen bizalom és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	Elfogadva
	H1/B: A személytelen bizalom és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	Elfogadva
	H1/C: A személytelen bizalom és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	Elfogadva
Van-e különbség a személytelen és a személyes bizalom hatása tekintetében a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre?	H2/A: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a szervezeti elkötelezettségre, mint a személyes bizalomé.	PLS-SEM	Elutasítva
	H2/B: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a munkával való elégedettségre, mint a személyes bizalomé.	PLS-SEM	Elfogadva
	H2/C: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a versenyképességre, mint a személyes bizalomé.	PLS-SEM	Részben elfogadva
A technostressz hogyan befolyásolja a szervezeti bizalom hatása tekintetében a szervezeti elkötelezettséget, a munkával való elégedettséget és a versenyképességet?	H3/A: A technostressz és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	Elfogadva
	H3/B: A technostressz és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	Elfogadva
	H3/C: A technostressz és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	Elfogadva

Milyen különbségek mutathatók ki a vizsgált országok (Magyarország és Szlovákia) szervezetei esetében?	H4: Magyarország és Szlovákia szervezetei esetében a vizsgált tényezők közötti kapcsolatok nem mutatnak szignifikáns különbséget.	PLS-MGA	Elfogadva
Kimutatható-e szignifikáns különbség a tudás-, munka- és tőkeigényes szervezetek esetében a szervezeti bizalom, az elégedettség, az elkötelezettség és a versenyképesség tekintetében?	H5/A: Szignifikáns különbség mutatható ki a tudásorientált és nem tudásorientált szervezetek között a szervezeti bizalom illetően.	PLS-MGA	Elfogadva
	H5/B: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elkötelezettséget illetően.	PLS-MGA	Elfogadva
	H5/C: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elégedettséget illetően.	PLS-MGA	Elfogadva
	H5/D: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és a versenyképességet illetően.	PLS-MGA	Elfogadva

Forrás: saját szerkesztés

5.2. Kutatási eredmények értelmezése

A hipotézisek vizsgálatához szolgáló adatokat online kérdőív segítségével gyűjtöttem be, a kutatást a kiválasztott magyar és szlovák megyékben és kerületekben működő szervezetek körében valósítottam meg. Ennek eredményeképp összesen 2232 magyar és szlovák dolgozó válaszai alapján vontam le a következtetéseket, milyen különbségek és hasonlóságok tárható fel a személytelen és személyes bizalom között, hatásaikat tekintve milyen kapcsolatok mutathatók ki az elégedettség, elkötelezettség, versenyképesség és technostresszel. A hipotézisek teszteléséhez az adatokat egyes esetekben komplexen, máshol több kritériumváltozó szerinti bontásban elemeztem (ország, szervezetek erőforrás igénye szerint).

A következőkben összegzésre kerülnek az előző táblázatban ismertetett hipotézisekkel kapcsolatos eredmények és következtetések, ami alapján megfogalmaztam téziseimet.

T1: A magyar és szlovák szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen szervezeti bizalom és a szervezeti elkötelezettség, a munkával való elégedettség és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat igazolható függetlenül a szervezetek orientációjától.

Modellem alapvetően abból indul ki, hogy megvizsgálja a már korábban említett tényezők (elégedettség, elkötelezettség, versenyképesség) és a személyes és személytelen bizalom közötti kapcsolatokat. Ezek alapján kívántam eljutni arra a következtetésre, hogy a személytelen bizalom hatással van az üzleti sikerekre, amit dolgozatomban a versenyképességgel magyarázok. Az első hipotézis mindössze a kapcsolatokat kutatja a személytelen bizalom és a szervezeti elkötelezettség, a munkával való elégedettség és a versenyképesség között. A szervezeti elkötelezettség egy állapot, egy kapocs a szervezet és a munkavállalók között, ezért feltételeztem a kapcsolatot a bizalom és az elkötelezettség között. Vanhala (2019) vizsgálta a kapcsolatot e két tényező között. Kutatásában erős pozitív kapcsolat jött ki eredményül, esetemben gyenge pozitív. Vanhala szegmentálta a dolgozókat beosztásuk szerint, én nem. Dolgozatomban a felsővezetők domináns mértékben befolyásolják az eredményeket (válaszadó arány miatt), ami erősebb elkötelezettséget jelenthet. A személytelen bizalom és az elégedettség közötti kapcsolatot szintén vizsgálta Vanhala (2019), az ő

eredményei is közepes pozitív kapcsolatot mutattak, mint ahogy az enyémekek is, tehát a személytelen bizalom összes tényezője hatással van a dolgozói elégedettségre. Nem elég csak egy változóval / folyamattal foglalkozni, az összeset (operatív tevékenységek szervezése, szervezet fenntarthatósága, üzlet és az emberek irányítása, technológiai megbízhatóság, emberi erőforrás menedzsment, fair play, kommunikáció) egyben kell működtetni, aminek következtében a szervezetek olyan versenyelőnyre tesznek szert, hogy elégedettek lesznek a dolgozóik, motiváltabbak lesznek, a szervezeti célokért mindent megtesznek és nem utolsó sorban alacsony lesz a fluktuáció.

A versenyképesség és a személytelen bizalom között szintén van kapcsolat, azonban ez gyenge pozitív, mind az elégedettségen, mind az elkötelezettségen keresztül. A személytelen bizalomnak nagyobb hatása van az elégedettségre, mint az elkötelezettségre, ezért várható volt, hogy az elégedettségen keresztül lesz erősebb kapcsolat a személytelen bizalom és a versenyképesség között.

T2: Mind a szlovák, mind a magyar szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a munkával való elégedettségre és az elégedettségen keresztül a versenyképességre, mint a személyes bizalomé, függetlenül a szervezetek orientáltságától.

Kutatásaimat arra alapoztam, hogy a felettesbe vetett bizalmon túl ott lapul a szervezetbe vetett bizalom, aminek tényezői nagyobb mértékben befolyásolják az általam vizsgált tényezőket. Feltételezéseim egy része beigazolódott, azonban nem minden esetben. Mindössze a második hipotézist fogadtam el teljesen, tehát csak az elégedettségre nagyobb a teljes hatása a személytelen bizalomnak, mint a személyesé. Számomra ez egy érdekes eredmény, hiszen, ha az elkötelezettség kapocs a dolgozó és a szervezet között, akkor vajon miért a felettesbe vetett bizalom van nagyobb hatással az elkötelezettségre.

Ezek alapján nem meglepő, hogy a versenyképességre a személytelen bizalom teljes hatása nagyobb az elégedettségen keresztül, a személyes bizalom teljes hatása pedig az elkötelezettségen keresztül nagyobb a versenyképességre. Az eredmények számomra nem várt végeredményt adtak, azonban ez azt is bizonyítja, hogy nem elég csak a személyes bizalommal,

vagy csak a személytelen bizalommal foglalkozni a sikerhez vezető úton, hanem mindkettővel, mert így lehet ezekből megfelelő versenyelőnyt kovácsolni. Az együttes erejük a kulcs a sikerhez.

T3: A magyarországi és szlovákiai szervezeteket illetően a technostressz hatással van a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre függetlenül attól, milyen a szervezetek erőforrás igénye.

A szakirodalmi részben bemutattam, hogy néhány kutató a technostresszt negatív hatásként vizsgálták (Polakoff, 1982; Shu et al., 2011; Brod, 1984; Weil & Rosen, 1997; Connolly & Bhattacharjee, 2011; Tarafdar et al., 2007, 2019; Krishnan; 2017; Chen, 2015; Salazar-Concha et al., 2021), míg mások azt feltételezték, hogy a stressz természeténél fogva se nem pozitív, se nem negatív (Lei & Ngai, 2014; Webster et al., 2011). Kutatásomban olyan állításokat adtam a válaszadóknak, amik a technostressz negatív hatásaira fókuszálnak. Ennek oka, hogy arra voltam kíváncsi, az olyan negatív érzelmek, mint a technostressz, mennyire befolyásolja az elkötelezettséget, az elégedettséget és a versenyképességet.

Mindhárom hipotézisem bizonyítást nyert, mert mindhárom tényezőre, habár gyengén, de negatívan hat a technostressz, vagyis, ha a technostressz mértéke növekszik, úgy csökken a dolgozók elégedettsége, elkötelezettsége és ezzel együtt a versenyképesség is. Nem meglepő, hiszen a dolgozók azt érzik, a technológia fenyegeti a munkájukat, gyakran tanácstalanok a használata miatt. Emiatt bizalmatlanok a feletteseik és munkatársaik iránt, ami előbb-utóbb elégedetlenséghez és az elkötelezettség gyengüléséhez vezet.

T4: A személyes és személytelen bizalom hatása a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre nem mutat szignifikáns különbséget a Szlovákiában és Magyarországon működő szervezetek esetében.

Csókás (2021) a szlovák és magyar szervezetek esetében végzett kutatásában főképp az etikával, a bizalommal és a tudásmenedzsmenttel foglalkozott. Eredményül azt kapta, hogy a vizsgált mintában Szlovákiában és Magyarországon a KKV típusú szervezetek hasonló

mértékben ismerték fel a rejtett etikai szabályozások jelentőségét. Tóbiás (2016) a tudásmenedzsment köré építette kutatását szlovák és magyar szervezetek esetében. Azt az eredményt kapta, hogy a szervezeti sikerességet befolyásoló lényeges szervezeti jellemzők a vezetők és beosztottak szaktudása, megbízhatósága és a rugalmas munkavégzés. Különbségeket nem keresett a két ország szervezetei között, azonban ő is arra a következtetésre jutott, hogy a bizalom hozzájárul a szervezeti sikerhez. Kutatásomban én is azt kaptam eredményül, hogy a két ország szervezetei között nem mutathatók ki statisztikai különbségek a személyes és személytelen bizalom vonatkozásában.

T5: Mind a magyar, mind a szlovák különböző erőforrásigényű (tudás-, munka- és tőkeorientált) szervezetek esetében a bizalom érvényesülése szempontjából szignifikáns különbségek mutathatók ki az elkötelezettséget, az elégedettséget és a versenyképességet illetően.

Kutatásomban feltételeztem, hogy a különbségek kimutathatók, hiszen míg az egyik szervezet a tudásmenedzsment folyamataira, addig második a dolgozókra, a harmadik pedig a befektetésekre összpontosít. Vizsgálatom eredményül azt kaptam, hogy a tudás- és munkaigényes szervezetek esetében a legnagyobb a személyes és személytelen bizalom hatása a versenyképességre, hiszen a szellemi tőke elősegíti a bizalmon alapuló kapcsolatokat szervezeten belül és szervezetek között is (Shafiee, 2023). A dolgozók bíznak mind a munkatársaikban és a feletteseikben, mind a szervezetben, ami versenyelőnyre válhat.

Úgy gondolom, kutatásom elérte a kitűzött céljait. Bizonyítottam, hogy a személytelen bizalom hatása éppoly fontos, mint a személyes bizalomé, ezért szükséges vele foglalkozni. Igazoltam, hogy habár a vizsgált két ország között állandó feszültségek húzódnak (elsősorban politikai szempontból), a szervezeti működésüket a bizalomhoz álló viszonyukat tekintve nagyon hasonlóak. Mindezek mellett pedig alátámasztottam, hogy a szervezetek erőforrás igényük szerint eltérő kapcsolatban állnak a személyes és személytelen bizalom tekintetében az elégedettséggel, az elkötelezettséggel és a versenyképességgel. Ez mindenképp egy olyan láthatatlan terület, aminek a jövőben érdemes figyelmet szentelni és láthatóvá tenni. A kutatás igazi hozadéka mégis az, hogy a magyarországi és szlovákiai szervezetek esetében is rendelkezésre állnak áttekinthető eredmények, melyek a személyes és személytelen bizalom,

az elégedettség és elkötelezettség, a versenyképesség és siker megjelenésével, alkalmazásával és a tényezők kölcsönös egymásra hatásával kapcsolatosak.

A következő 32. számú táblázat összefoglalja a hipotéziseimet és a téziseimet.

32. táblázat: Hipotézisek és tézisek

Hipotézisek	Tézisek
H1/A: A személytelen bizalom és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.	T1: A magyar és szlovák szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen szervezeti bizalom és a szervezeti elkötelezettség, a munkával való elégedettség és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat igazolható függetlenül a szervezetek orientációját.
H1/B: A személytelen bizalom és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.	
H1/C: A személytelen bizalom és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.	
H2/A: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a szervezeti elkötelezettségre, mint a személyes bizalomé.	T2: Mind a szlovák, mind a magyar szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a munkával való elégedettségre és az elégedettségen keresztül versenyképességre, mint a személyes bizalomé, függetlenül a szervezetek orientáltóságától.
H2/B: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a munkával való elégedettségre, mint a személyes bizalomé.	
H2/C: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a versenyképességre, mint a személyes bizalomé.	
H3/A: A technostressz és a szervezeti elkötelezettség között szignifikáns kapcsolat van.	T3: A magyarországi és szlovákiai szervezeteket illetően a technostressz hatással van a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre függetlenül attól, milyen a szervezetek erőforrás igénye.
H3/B: A technostressz és a munkával való elégedettség között szignifikáns kapcsolat van.	
H3/C: A technostressz és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.	
H4: Magyarország és Szlovákia szervezetei esetében a vizsgált tényezők közötti kapcsolatok nem mutatnak szignifikáns különbséget.	T4: A személyes és személytelen bizalom hatása a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre nem mutat szignifikáns különbséget a Szlovákiában és Magyarországon működő szervezetek esetében.

<p>H5/A: Szignifikáns különbség mutatható ki a tudásorientált és nem tudásorientált szervezetek között a szervezeti bizalmat illetően.</p>	<p>T5: Mind a magyar, mind a szlovák különböző erőforrásigényű (tudás-, munka- és tőkeorientált) szervezetek esetében a bizalom érvényesülése szempontjából szignifikáns különbségek mutathatók ki az elkötelezettséget, az elégedettséget és a versenyképességet illetően.</p>
<p>H5/B: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elkötelezettséget illetően.</p>	
<p>H5/C: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elégedettséget illetően.</p>	
<p>H5/D: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és a versenyképességet illetően.</p>	

Forrás: saját szerkesztés

5.3. Összefoglalás

A következőkben bemutatásra kerülnek a kutatás eredményei a fő- és alcélok vonatkozásában. Kutatásom bizonyítani kívánta, hogy a személytelen bizalom hatással van a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre. Ezen felül kíváncsi voltam, vajon szétválasztható-e a személyes és a személytelen bizalom Magyarországon és Szlovákiában, és valóban a felettesükkel van-e gondjuk, vagy inkább a rendszerrel. Az alcéljaim között volt továbbá, hogy megvizsgáljam, milyen hatással van a technostressz az előbb említett három tényezőre (elkötelezettség, elégedettség, versenyképesség), valamint milyen különbségek tárhatók fel a szervezetek elhelyezkedése (Magyarország, Szlovákia) és orientáltságát (tudás-, munka- és tőkeigényes) illetően.

A szakirodalmi áttekintésben azokat a forrásokat és korábbi kutatási eredményeket tanulmányoztam, amik összefüggésbe hozhatók kutatásom témájával. Bemutatásra került a tudásmenedzsment, a tudás és a bizalom kapcsolata, a szervezeti bizalom (személyes és személytelen), valamint a kérdőívben szereplő összes komponens elméleti háttere. A 4.8. fejezet ismertette azokat a korábbi kutatásokat, amelyek a sikert a versenyképességgel magyarázzák. Ezek a kutatások adták az alapját annak a feltevésnek, hogy a siker a „puha” tényezőkkel is magyarázható, mint az elégedettség, az elkötelezettség és a szervezeti bizalom.

A szekunder kutatásom középpontjában a magyar és szlovák KKV-k és nagyvállalatok álltak, a H4 és a H5 hipotézisben azt is megvizsgálva, hogy vannak-e különbségek a két ország szervezeti, valamint az erőforrás igényük között. A szakirodalmi elemzés és korábbi kutatási eredmények alapján megfogalmaztam a kutatási kérdéseket és felállítottam a hipotéziseket. Disszertációmban szerettem volna minél több szervezetet megvizsgálni, így kvantitatív elemzést használtam, ahol kérdőíves lekérdezéssel gyűjtöttem össze a szükséges adatokat.

A gyakorlati kutatás első célja az volt, hogy bizonyítsa a kapcsolatot a tényezők között. Megállapítottam, hogy a magyar és szlovák szervezetek dolgozói szemszögéből a személytelen bizalom és az elkötelezettség, az elégedettség és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat igazolható függetlenül a szervezetek orientációját, tehát a személytelen bizalomra is éppoly mértékben kell hangsúlyt fektetni, mint a személyes bizalomra.

Másodkörben kíváncsi voltam, vajon melyik hatása nagyobb az előbb említett tényezőkre, a személyes vagy a személytelen bizalomé. Ez esetben nem várt választ kaptam, ugyanis a személyes bizalom hatása az elkötelezettségre, a személytelen bizalom hatása az elégedettségre

van nagyobb hatással, így nem meglepő módon a személytelen bizalom az elégedettségen keresztül van nagyobb befolyással a versenyképességre. Mizanur (2013) azt állítja, hogy a szervezeti elkötelezettségre úgy is tekinthetünk, mint egy kötelékre a szervezet és a beosztottak között. Ezért gondoltam azt, hogy a személytelen bizalom hatása nagyobb lesz az elkötelezettségre.

Kutatásaim továbbá azt is bizonyították, hogy a technostressz negatívan befolyásolja az elkötelezettséget, az elégedettséget és a versenyképességet, tehát ha megnő a technostressz érzete a dolgozóknak, akkor kevésbé lesznek elégedettek és elkötelezettek, ami kihat a versenyképességre és így a sikerre.

Végezetül megvizsgáltam a magyar és szlovák szervezetek közötti különbségeket a szervezeti bizalom tükrében, valamint az eltéréseket a szervezetek erőforrásigényüket tekintve (tudás-, munka- és tőkeorientáltság). A személyes és személytelen bizalom hatása a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre nem mutat szignifikáns különbséget a Szlovákiában és Magyarországon működő szervezetek esetében. Az erőforrásigény szerinti vizsgálat kimutatta, hogy mind a magyar, mind a szlovák szervezetek esetében a bizalom érvényesülése szempontjából szignifikáns különbségek mutathatók ki az elkötelezettséget, az elégedettséget és a versenyképességet illetően.

A disszertáció célját teljes mértékben teljesítettem, sikerült feltárnom a kapcsolatokat az általam vizsgált tényezők között, mellyel segítséget nyújthatok további kutatók és a szervezeti dolgozók számára. Kutatásom átfogó képet ad a felsővezetőknek, hogy a számszerű eredményeken túl a bizalom is támogatja a sikert úgy, hogy elégedettséghez és elkötelezettséghez vezeti a munkatársakat, és ezzel együtt versenyképességhez segíti a szervezeteket.

Összességében elmondható, hogy a kutatás során sikerült megvalósítanom az értekezésben kitűzött célokat. További cél, hogy ezek az eredmények minél több szervezethez és kutatóhoz eljussanak, s felismerjék az olyan puha tényezők jelentőségét, mint a személyes és személytelen bizalom.

5.4. A vizsgálat során felmerült nehézségek és korlátok

Kutatási korlátként jegyezném meg azt, hogy több magyarországi szervezeti dolgozót (1572) tudtam elérni, mint szlovákot (660). Ha majdnem ugyanannyi kitöltésem lenne mindkét ország részéről, akkor talán módosulna a szlovák, esetleg a teljes vizsgálat eredménye.

A magyar dolgozók gyorsabban és nagyobb számban töltötték ki a kérdőívet, mint a szlovákok, tehát a magyarok válaszadási hajlandósága magasabb, mint a szlovákoké.

Kutatásomat Magyarországon és Szlovákiában végeztem, amivel sikerült lehatárolnom a kutatási területet, azonban ezzel korlátokat szabtam a vizsgálatnak. A jövőben kiterjesztésre kerülhetne a kutatás több országba, amihez már egy kutatócsoport alakítása lenne szükséges, hogy növelhető legyen a minta elemszáma, ami alapján pontosabb következtetéseket lehetne levonni.

A disszertáció terjedelme is korlátozta a mélyebb kutatás megírását. Azokat a vizsgálatokat végeztem el, amelyek szükségesek voltak ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérjem.

5.5. Jövőbeni kutatási irányok

Érdeemes lehet a válaszokat megvizsgálni a szervezeti dolgozók szétválasztásával (felső-, közép- és alsószintű vezetők, szellemi és fizikai dolgozók), mert kutatásomban nagyobb arányban vannak a felsőszintű vezetők válaszai – a magyar válaszadók 70%-a felsőszintű vezetők, a szlovákoknál ez az arány 51%.

A magyar válaszadók többségben vannak (magyarok – 1572 fő, szlovákok – 660 fő), több szlovák válasz begyűjtése kiegyenlítené a vizsgálatba bevont dolgozók válaszait, amivel esetlegesen más kapcsolatok jelennének meg.

Vizsgálatomat magyar és szlovák szervezetek dolgozói körében végeztem, azonban a kulturális különbségeket nem vizsgáltam, a jövőben ez további kutatásokat eredményezhet.

Hogy jelentős kulturális különbségeket lehessen feltárni, ehhez szükséges lenne több ország bevonása a kutatásba, amivel még átfogóbb képet kapnánk a témáról.

Disszertációmban nem került lekérdézésre a szervezetek árbevétele, mert a vizsgálat a „puha” tényezőkre fókuszál, azonban további kutatásokat segítené ennek feltüntetése, további kapcsolatokat lehetne feltárni a tényezők között.

Mellékletek

1. Melléklet: Rövidítések jegyzéke

Változó	Rövidítés
Operatív tevékenységek szervezése	OPE
A szervezet fenntarthatósága	FENN
Az üzlet és az emberek irányítása	IRA
Technológiai megbízhatóság	TECH
Technostressz	TECHNO STRESSZ
Emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok	EEM
Fair play a szervezetben	FP
Kommunikáció	KOMM
Kompetencia	KOMP
Jóakarát	JOA
Megbízhatóság	MEGB
Elégedettség	ELÉGEDETTSÉG
Elkötelezettség	ELKÖTELEZETTSÉG
Személyes bizalom	SZEMÉLYES BIZALOM
Személytelen bizalom	SZEMÉLYTELEN BIZALOM
Versenyképesség	VERSENYKÉPESSÉG

2. Melléklet: HTMT értékei az egyes konstrukciók összefüggéseiben

	EEM	ELKÖT.	ELÉG.	FENN	FP	IRA	JOA	KOMM	KOMP	MEGB	OPE	SZEM. BIZ.	SZEMT. BIZ.	TECH	TECHNOS.
ELKÖTELEZETTSÉG	0,725														
ELÉGEDETTSÉG	0,797	0,807													
FENN	0,567	0,445	0,577												
FP	0,889	0,835	0,839	0,586											
IRA	0,760	0,683	0,677	0,699	0,788										
JOA	0,787	0,765	0,749	0,464	0,855	0,684									
KOMM	0,767	0,731	0,709	0,499	0,888	0,716	0,765								
KOMP	0,757	0,686	0,710	0,488	0,775	0,741	0,806	0,697							
MEGB	0,803	0,761	0,761	0,536	0,870	0,736	0,834	0,815	0,811						
OPE	0,704	0,546	0,633	0,755	0,698	0,758	0,567	0,695	0,610	0,628					
SZEMÉLYES BIZALOM	0,829	0,783	0,784	0,525	0,885	0,760	0,799	0,807	0,844	0,811	0,635				
SZEMÉLYTELEN BIZALOM	0,826	0,758	0,805	0,788	0,755	0,835	0,796	0,919	0,786	0,842	0,847	0,856			
TECH	0,628	0,461	0,543	0,475	0,668	0,594	0,565	0,593	0,545	0,557	0,617	0,588	0,772		
TECHNO STRESSZ	0,258	0,406	0,296	0,249	0,403	0,249	0,287	0,297	0,253	0,267	0,192	0,285	0,325	0,359	
VERSENYKÉPESSÉG	0,658	0,589	0,618	0,668	0,716	0,750	0,596	0,546	0,704	0,592	0,644	0,660	0,764	0,624	0,346

3. Melléklet: Szlovák alminta keresztterhelései az egyes konstrukciók vonatkozásában

Szlovák alminta keresztterhelései az egyes konstrukciók vonatkozásában																
	EEM	ELEG	ELKOT	FENN	FP	IRA	JOA	KOMM	KOMP	MEGB	OPE	STR	SZEM.	SZEMT.	TECH	VER
EEM1	0.844	0.588	0.458	0.434	0.641	0.626	0.599	0.622	0.575	0.595	0.578	0.185	0.642	0.770	0.457	0.448
EEM2	0.907	0.589	0.414	0.448	0.603	0.597	0.595	0.568	0.613	0.601	0.548	0.135	0.656	0.749	0.449	0.436
EEM3	0.912	0.643	0.505	0.420	0.655	0.601	0.663	0.632	0.629	0.679	0.557	0.182	0.717	0.776	0.448	0.413
ELEG1	0.514	0.816	0.499	0.356	0.502	0.495	0.515	0.540	0.546	0.507	0.445	0.246	0.568	0.585	0.352	0.392
ELEG2	0.557	0.786	0.449	0.375	0.575	0.446	0.523	0.498	0.478	0.519	0.424	0.132	0.553	0.581	0.334	0.352
ELEG3	0.558	0.901	0.504	0.400	0.534	0.520	0.527	0.561	0.546	0.545	0.454	0.170	0.588	0.620	0.366	0.421
ELEG4	0.671	0.865	0.516	0.438	0.561	0.580	0.601	0.605	0.594	0.601	0.483	0.201	0.652	0.688	0.434	0.367
ELKOT1	0.403	0.462	0.838	0.244	0.427	0.377	0.414	0.469	0.408	0.404	0.351	0.330	0.445	0.469	0.251	0.250
ELKOT2	0.341	0.438	0.606	0.192	0.337	0.323	0.422	0.344	0.335	0.373	0.272	0.044	0.409	0.378	0.227	0.253
ELKOT3	0.439	0.450	0.831	0.271	0.451	0.407	0.423	0.467	0.444	0.454	0.364	0.359	0.481	0.489	0.221	0.279
FENN1	0.336	0.323	0.184	0.851	0.313	0.404	0.299	0.296	0.313	0.293	0.441	0.154	0.328	0.476	0.325	0.364
FENN2	0.510	0.485	0.347	0.925	0.450	0.605	0.453	0.440	0.475	0.471	0.568	0.221	0.508	0.658	0.411	0.475
FP1	0.639	0.648	0.431	0.376	0.741	0.476	0.551	0.551	0.522	0.553	0.445	0.199	0.591	0.654	0.389	0.348
FP2	0.257	0.283	0.330	0.143	0.453	0.273	0.220	0.351	0.232	0.247	0.242	0.288	0.255	0.360	0.227	0.218
FP3	0.469	0.408	0.385	0.299	0.759	0.383	0.467	0.483	0.430	0.481	0.380	0.218	0.502	0.557	0.357	0.340
FP4	0.523	0.378	0.327	0.339	0.750	0.520	0.518	0.510	0.495	0.568	0.420	0.166	0.577	0.613	0.340	0.400
IRA1	0.562	0.484	0.373	0.528	0.473	0.838	0.491	0.489	0.566	0.520	0.574	0.212	0.572	0.709	0.446	0.515
IRA3	0.575	0.543	0.436	0.515	0.518	0.888	0.548	0.574	0.580	0.575	0.588	0.129	0.619	0.749	0.414	0.504
IRA4	0.544	0.473	0.382	0.445	0.545	0.839	0.548	0.542	0.539	0.584	0.504	0.161	0.609	0.706	0.406	0.458
IRA5	0.688	0.599	0.480	0.531	0.595	0.905	0.638	0.639	0.677	0.656	0.632	0.187	0.715	0.824	0.501	0.526
JOA1	0.657	0.619	0.505	0.426	0.579	0.577	0.886	0.562	0.663	0.723	0.469	0.188	0.820	0.667	0.389	0.371
JOA2	0.612	0.567	0.463	0.368	0.617	0.556	0.893	0.596	0.623	0.771	0.475	0.207	0.829	0.666	0.431	0.372
JOA3	0.587	0.525	0.480	0.361	0.572	0.580	0.882	0.596	0.584	0.718	0.467	0.194	0.790	0.658	0.421	0.373
KOMM1	0.621	0.582	0.487	0.358	0.644	0.571	0.580	0.898	0.588	0.621	0.538	0.255	0.651	0.764	0.457	0.384
KOMM2	0.650	0.591	0.471	0.397	0.647	0.576	0.580	0.908	0.568	0.641	0.583	0.238	0.654	0.784	0.433	0.375
KOMM3	0.631	0.600	0.488	0.412	0.627	0.624	0.634	0.901	0.586	0.687	0.597	0.248	0.697	0.796	0.501	0.400

KOMM4	0.368	0.421	0.473	0.245	0.405	0.396	0.406	0.641	0.367	0.428	0.416	0.250	0.439	0.522	0.265	0.300
KOMP1	0.611	0.549	0.446	0.405	0.565	0.598	0.627	0.548	0.916	0.660	0.519	0.196	0.791	0.666	0.419	0.433
KOMP2	0.600	0.583	0.434	0.418	0.552	0.596	0.598	0.529	0.909	0.643	0.457	0.179	0.773	0.646	0.430	0.534
KOMP3	0.653	0.626	0.537	0.422	0.610	0.671	0.695	0.650	0.911	0.729	0.531	0.244	0.843	0.729	0.447	0.476
MEGB1	0.691	0.618	0.504	0.393	0.664	0.620	0.798	0.671	0.682	0.915	0.523	0.235	0.882	0.736	0.442	0.400
MEGB2	0.589	0.558	0.477	0.420	0.593	0.580	0.712	0.611	0.627	0.878	0.488	0.186	0.819	0.672	0.386	0.355
MEGB3	0.546	0.494	0.410	0.371	0.595	0.562	0.667	0.558	0.626	0.829	0.415	0.185	0.781	0.624	0.380	0.358
MEGB4	0.662	0.609	0.507	0.388	0.616	0.626	0.763	0.680	0.698	0.919	0.520	0.233	0.877	0.729	0.466	0.402
OPE2	0.421	0.333	0.245	0.443	0.317	0.421	0.334	0.392	0.358	0.342	0.688	0.081	0.375	0.531	0.327	0.315
OPE3	0.459	0.407	0.344	0.379	0.442	0.447	0.366	0.476	0.370	0.396	0.729	0.222	0.413	0.603	0.437	0.350
OPE4	0.561	0.460	0.392	0.420	0.478	0.561	0.468	0.555	0.476	0.485	0.815	0.163	0.519	0.699	0.446	0.382
OPE5	0.522	0.452	0.368	0.482	0.471	0.580	0.466	0.562	0.461	0.483	0.832	0.154	0.513	0.707	0.456	0.403
STR1	0.150	0.163	0.278	0.207	0.251	0.202	0.185	0.257	0.211	0.198	0.206	0.700	0.215	0.265	0.255	0.197
STR4	0.091	0.134	0.128	0.152	0.169	0.129	0.134	0.148	0.159	0.134	0.091	0.671	0.154	0.154	0.107	0.093
STR5	0.105	0.139	0.194	0.117	0.180	0.055	0.116	0.152	0.108	0.118	0.111	0.776	0.125	0.148	0.161	0.079
STR6	0.174	0.200	0.279	0.213	0.245	0.170	0.200	0.269	0.183	0.218	0.185	0.850	0.221	0.255	0.196	0.132
STR8	0.160	0.180	0.325	0.115	0.247	0.157	0.173	0.219	0.177	0.192	0.136	0.755	0.198	0.216	0.166	0.157
TECH1	0.473	0.432	0.291	0.432	0.467	0.477	0.418	0.444	0.442	0.428	0.520	0.218	0.467	0.620	0.911	0.448
TECH2	0.445	0.366	0.253	0.322	0.409	0.445	0.424	0.460	0.413	0.428	0.446	0.222	0.460	0.576	0.896	0.381
VER1	0.471	0.413	0.292	0.426	0.448	0.509	0.407	0.399	0.474	0.405	0.427	0.168	0.464	0.548	0.453	0.845
VER2	0.223	0.232	0.238	0.245	0.246	0.262	0.181	0.222	0.199	0.163	0.227	0.170	0.195	0.284	0.187	0.599
VER3	0.348	0.340	0.226	0.370	0.352	0.475	0.306	0.317	0.452	0.343	0.391	0.080	0.397	0.456	0.336	0.761
OPE1	0.427	0.373	0.279	0.480	0.379	0.502	0.363	0.411	0.425	0.367	0.733	0.144	0.417	0.558	0.358	0.386

4. Melléklet: Magyar almintá keresztterhelései az egyes konstrukciók vonatkozásában

Magyar almintá keresztterhelései az egyes konstrukciók vonatkozásában																
	EEM	ELEG	ELKOT	FENN	FP	IRA	JOA	KOMM	KOMP	MEGB	OPE	STR	SZEM.	SZEMT.	TECH	VER
EEM1	0.861	0.586	0.487	0.433	0.621	0.634	0.596	0.627	0.568	0.629	0.543	0.222	0.651	0.785	0.469	0.460
EEM2	0.887	0.597	0.431	0.358	0.555	0.517	0.583	0.534	0.550	0.591	0.456	0.222	0.624	0.703	0.440	0.405
EEM3	0.899	0.630	0.514	0.386	0.619	0.569	0.658	0.588	0.631	0.675	0.474	0.227	0.711	0.753	0.471	0.459
ELEG1	0.556	0.822	0.504	0.352	0.517	0.497	0.532	0.525	0.517	0.556	0.469	0.213	0.582	0.615	0.385	0.384
ELEG2	0.527	0.818	0.472	0.381	0.576	0.462	0.537	0.452	0.483	0.540	0.377	0.236	0.565	0.579	0.376	0.371
ELEG3	0.588	0.899	0.530	0.392	0.560	0.510	0.593	0.528	0.553	0.607	0.427	0.281	0.635	0.630	0.387	0.433
ELEG4	0.629	0.819	0.515	0.379	0.526	0.486	0.585	0.500	0.543	0.585	0.414	0.232	0.619	0.613	0.355	0.396
ELKOT1	0.451	0.507	0.834	0.274	0.462	0.451	0.471	0.463	0.424	0.498	0.310	0.280	0.507	0.517	0.302	0.268
ELKOT2	0.390	0.479	0.696	0.244	0.391	0.361	0.419	0.379	0.368	0.446	0.263	0.156	0.449	0.427	0.218	0.267
ELKOT3	0.387	0.375	0.730	0.240	0.379	0.359	0.400	0.349	0.370	0.415	0.285	0.249	0.430	0.420	0.236	0.267
FENN1	0.276	0.285	0.203	0.814	0.271	0.413	0.226	0.236	0.254	0.258	0.418	0.150	0.268	0.426	0.227	0.366
FENN2	0.470	0.465	0.355	0.916	0.433	0.559	0.421	0.420	0.417	0.454	0.513	0.229	0.469	0.619	0.345	0.466
FP1	0.585	0.623	0.389	0.347	0.707	0.473	0.518	0.483	0.486	0.526	0.376	0.186	0.554	0.625	0.385	0.406
FP2	0.392	0.344	0.445	0.199	0.632	0.366	0.402	0.463	0.359	0.433	0.308	0.290	0.435	0.503	0.261	0.230
FP3	0.473	0.449	0.392	0.348	0.779	0.466	0.516	0.505	0.455	0.503	0.379	0.258	0.533	0.618	0.396	0.382
FP4	0.511	0.446	0.372	0.308	0.779	0.467	0.512	0.515	0.458	0.528	0.380	0.193	0.544	0.623	0.383	0.348
IRA1	0.518	0.473	0.396	0.539	0.473	0.818	0.456	0.479	0.501	0.501	0.517	0.205	0.527	0.687	0.387	0.480
IRA3	0.572	0.534	0.452	0.500	0.539	0.880	0.518	0.550	0.566	0.577	0.565	0.203	0.602	0.752	0.426	0.485
IRA4	0.496	0.418	0.410	0.424	0.477	0.799	0.468	0.486	0.486	0.510	0.468	0.194	0.530	0.663	0.374	0.393
IRA5	0.621	0.542	0.499	0.479	0.587	0.895	0.570	0.584	0.646	0.630	0.568	0.191	0.667	0.789	0.474	0.505
JOA1	0.653	0.639	0.516	0.373	0.600	0.535	0.889	0.626	0.678	0.749	0.446	0.244	0.834	0.692	0.446	0.427
JOA2	0.593	0.560	0.492	0.323	0.595	0.517	0.884	0.567	0.629	0.730	0.390	0.269	0.807	0.640	0.406	0.418
JOA3	0.624	0.601	0.527	0.356	0.619	0.547	0.918	0.645	0.661	0.801	0.434	0.224	0.860	0.692	0.431	0.405
KOMM1	0.608	0.537	0.443	0.331	0.596	0.536	0.615	0.888	0.542	0.638	0.469	0.220	0.653	0.749	0.450	0.376
KOMM2	0.599	0.548	0.447	0.378	0.598	0.577	0.614	0.910	0.580	0.673	0.521	0.184	0.680	0.776	0.448	0.384
KOMM3	0.619	0.575	0.472	0.385	0.638	0.575	0.651	0.905	0.586	0.698	0.509	0.213	0.705	0.786	0.459	0.376
KOMM4	0.436	0.372	0.467	0.246	0.483	0.432	0.450	0.721	0.408	0.502	0.406	0.272	0.497	0.594	0.323	0.240

KOMP1	0.597	0.566	0.467	0.352	0.567	0.581	0.660	0.580	0.908	0.680	0.438	0.208	0.801	0.665	0.414	0.460
KOMP2	0.607	0.570	0.456	0.376	0.555	0.593	0.672	0.554	0.922	0.674	0.479	0.233	0.806	0.670	0.431	0.555
KOMP3	0.609	0.574	0.484	0.370	0.546	0.610	0.671	0.567	0.910	0.682	0.479	0.184	0.806	0.675	0.411	0.470
MEGB1	0.641	0.611	0.547	0.385	0.637	0.576	0.809	0.661	0.671	0.908	0.446	0.239	0.875	0.711	0.400	0.419
MEGB2	0.620	0.578	0.542	0.374	0.592	0.590	0.726	0.678	0.645	0.889	0.492	0.215	0.832	0.713	0.402	0.389
MEGB3	0.639	0.621	0.511	0.394	0.614	0.571	0.732	0.644	0.650	0.891	0.478	0.219	0.837	0.711	0.436	0.462
MEGB4	0.676	0.638	0.558	0.386	0.627	0.619	0.775	0.661	0.703	0.906	0.456	0.249	0.874	0.735	0.454	0.449
OPE2	0.302	0.271	0.202	0.320	0.250	0.292	0.249	0.274	0.257	0.271	0.580	0.072	0.281	0.390	0.216	0.277
OPE3	0.270	0.293	0.172	0.306	0.262	0.333	0.226	0.270	0.259	0.240	0.618	0.123	0.261	0.412	0.288	0.258
OPE4	0.494	0.430	0.348	0.399	0.427	0.518	0.421	0.483	0.443	0.458	0.804	0.127	0.479	0.640	0.394	0.358
OPE5	0.416	0.346	0.289	0.390	0.378	0.490	0.368	0.492	0.376	0.433	0.779	0.042	0.430	0.602	0.357	0.291
STR1	0.243	0.277	0.304	0.207	0.284	0.203	0.266	0.236	0.211	0.245	0.135	0.719	0.261	0.275	0.223	0.243
STR4	0.122	0.154	0.168	0.118	0.154	0.130	0.137	0.113	0.127	0.138	0.061	0.664	0.145	0.156	0.208	0.155
STR5	0.129	0.161	0.159	0.151	0.182	0.126	0.146	0.131	0.111	0.136	0.088	0.746	0.142	0.177	0.229	0.166
STR6	0.170	0.202	0.193	0.157	0.216	0.165	0.186	0.174	0.151	0.178	0.110	0.813	0.187	0.219	0.257	0.201
STR8	0.230	0.227	0.254	0.178	0.282	0.210	0.231	0.239	0.209	0.216	0.147	0.794	0.236	0.279	0.270	0.249
TECH1	0.478	0.421	0.310	0.317	0.441	0.453	0.427	0.467	0.424	0.435	0.443	0.282	0.464	0.609	0.919	0.426
TECH2	0.480	0.398	0.307	0.306	0.469	0.448	0.449	0.436	0.417	0.429	0.418	0.302	0.467	0.599	0.916	0.411
VER1	0.443	0.427	0.298	0.448	0.423	0.478	0.412	0.375	0.459	0.424	0.406	0.260	0.465	0.530	0.438	0.867
VER2	0.177	0.186	0.247	0.222	0.214	0.252	0.173	0.163	0.196	0.196	0.179	0.149	0.205	0.243	0.150	0.497
VER3	0.444	0.397	0.261	0.383	0.394	0.464	0.404	0.328	0.499	0.407	0.399	0.210	0.468	0.497	0.372	0.825
OPE1	0.447	0.411	0.294	0.490	0.408	0.524	0.363	0.390	0.424	0.388	0.732	0.180	0.423	0.567	0.375	0.433

5. Melléklet: VIF eredmények (magyar, szlovák)

	Magyar	Szlovák
	VIF	
EEM1	1.830	1.754
EEM2	2.601	3.258
EEM3	2.887	3.594
ELEG1	1.918	1.875
ELEG2	1.968	1.735
ELEG3	2.789	2.924
ELEG4	1.857	2.354
ELKOT1	1.411	1.556
ELKOT2	1.179	1.106
ELKOT3	1.260	1.501
FENN1	1.508	1.641
FENN2	1.357	1.529
FP1	1.242	1.221
FP2	1.456	1.285
FP3	1.653	1.569
FP4	1.477	1.343
IRA1	2.150	2.450
IRA3	2.512	2.712
IRA4	1.851	2.213
IRA5	2.688	2.918
JOA1	2.761	2.630
JOA2	2.298	2.291
JOA3	3.520	2.485
KOMM1	2.870	3.099
KOMM2	3.527	3.654
KOMM3	3.331	3.294
KOMM4	1.748	1.519
KOMP1	2.717	2.938
KOMP2	3.050	2.801
KOMP3	2.740	2.628
MEGB1	3.221	3.524
MEGB2	2.920	2.892
MEGB3	2.986	2.258
MEGB4	3.172	3.545
OPE2	1.261	1.525
OPE3	1.310	1.643
OPE4	1.710	1.909
OPE5	1.871	2.302
STR1	1.275	1.341
STR4	1.488	1.497
STR5	2.050	2.096
STR6	2.525	2.402

STR8	1.666	1.416
TECH1	1.873	1.664
TECH2	1.873	1.664
VER1	1.460	1.314
VER2	1.079	1.117
VER3	1.402	1.252
OPE1	1.456	1.600

6. Melléklet: Erőforrás igény (munka)

Erőforrás igény: Munka (HTMT)													
	EEM	ELEG	ELKOT	FENN	FP	IRA	JOA	KOMM	KOMP	MEGB	OPE	STR	TECH
EEM													
ELEG	0.797												
ELKOT	0.709	0.833											
FENN	0.598	0.606	0.490										
FP	0.888	0.855	0.854	0.597									
IRA	0.731	0.675	0.676	0.670	0.780								
JOA	0.785	0.771	0.772	0.484	0.872	0.674							
KOMM	0.752	0.699	0.730	0.523	0.909	0.715	0.758						
KOMP	0.748	0.693	0.669	0.496	0.777	0.731	0.791	0.676					
MEGB	0.782	0.748	0.733	0.541	0.880	0.716	0.931	0.814	0.787				
OPE	0.683	0.655	0.507	0.757	0.680	0.743	0.578	0.693	0.597	0.614			
STR	0.271	0.276	0.413	0.267	0.392	0.294	0.283	0.302	0.251	0.257	0.202		
TECH	0.614	0.552	0.435	0.516	0.687	0.644	0.564	0.610	0.545	0.569	0.641	0.364	
VER	0.714	0.696	0.658	0.699	0.791	0.834	0.682	0.587	0.766	0.671	0.734	0.333	0.693

7. Melléklet: Erőforrás igény (tőke)

Erőforrás igény: Tőke (HTMT)													
	EEM	ELEG	ELKOT	FENN	FP	IRA	JOA	KOMM	KOMP	MEGB	OPE	STR	TECH
EEM													
ELEG	0.761												
ELKOT	0.748	0.733											
FENN	0.520	0.524	0.416										
FP	0.897	0.828	0.856	0.479									
IRA	0.756	0.602	0.719	0.633	0.762								
JOA	0.845	0.779	0.783	0.470	0.921	0.695							
KOMM	0.751	0.730	0.810	0.415	0.850	0.720	0.776						
KOMP	0.753	0.699	0.715	0.452	0.738	0.704	0.808	0.710					
MEGB	0.766	0.760	0.784	0.488	0.851	0.711	0.961	0.784	0.808				
OPE	0.619	0.479	0.541	0.709	0.582	0.690	0.573	0.637	0.562	0.589			
STR	0.259	0.267	0.356	0.306	0.382	0.208	0.304	0.296	0.302	0.284	0.218		
TECH	0.584	0.434	0.359	0.480	0.680	0.582	0.537	0.577	0.528	0.524	0.612	0.315	
VER	0.653	0.486	0.552	0.695	0.665	0.711	0.498	0.460	0.635	0.452	0.514	0.397	0.543

8. Melléklet: Erőforrás igény (tudás)

Erőforrás igény: Tudás (HTMT)													
	EEM	ELEG	ELKOT	FENN	FP	IRA	JOA	KOMM	KOMP	MEGB	OPE	STR	TECH
EEM													
ELEG	0.804												
ELKOT	0.728	0.809											
FENN	0.542	0.562	0.410										
FP	0.884	0.830	0.813	0.589									
IRA	0.783	0.698	0.675	0.736	0.799								
JOA	0.799	0.741	0.751	0.472	0.833	0.711							
KOMM	0.780	0.706	0.701	0.493	0.881	0.712	0.773						
KOMP	0.762	0.721	0.687	0.484	0.782	0.757	0.831	0.706					
MEGB	0.829	0.768	0.772	0.535	0.867	0.756	0.929	0.823	0.830				
OPE	0.737	0.658	0.571	0.758	0.730	0.786	0.583	0.709	0.630	0.643			
STR	0.230	0.308	0.415	0.197	0.406	0.223	0.274	0.280	0.226	0.256	0.164		
TECH	0.646	0.566	0.504	0.430	0.644	0.556	0.576	0.578	0.547	0.552	0.594	0.358	
VER	0.615	0.606	0.545	0.629	0.677	0.708	0.569	0.540	0.683	0.579	0.618	0.322	0.601

9. Melléklet: VIF eredmények (munka, tőke, tudás)

	Munka	Tőke	Tudás
VIF			
EEM1	1.974	1.488	1.816
EEM2	2.888	2.193	2.507
EEM3	3.623	2.800	2.804
ELEG1	2.030	1.953	1.867
ELEG2	2.006	1.994	1.784
ELEG3	2.909	2.963	2.727
ELEG4	1.948	1.880	2.079
ELKOT1	1.356	1.569	1.457
ELKOT2	1.151	1.140	1.154
ELKOT3	1.254	1.421	1.337
FENN1	1.626	1.549	1.623
FENN2	2.081	1.886	2.020
FP1	1.963	1.764	1.582
FP2	1.362	1.372	1.433
FP3	1.657	1.567	1.660
FP4	1.668	1.683	1.718
IRA1	1.812	1.950	2.197
IRA3	2.579	2.582	2.562
IRA4	2.032	1.837	1.912
IRA5	2.618	2.622	2.835
JOA1	2.521	2.797	2.763
JOA2	2.302	2.027	2.299
JOA3	3.304	3.145	2.830
KOMM1	3.238	2.973	3.145
KOMM2	3.502	2.961	3.268
KOMM3	3.223	2.612	3.028
KOMM4	1.363	1.490	1.428
KOMP1	2.795	2.656	2.780
KOMP2	3.394	2.869	3.101
KOMP3	2.755	2.402	2.726
MEGB1	3.526	3.044	3.268
MEGB2	2.934	3.585	2.782
MEGB3	2.660	2.471	2.517
MEGB4	3.515	4.044	3.593
OPE1	1.564	1.426	1.473
OPE2	1.325	1.234	1.343
OPE3	1.494	1.443	1.371
OPE4	1.764	1.771	1.818
OPE5	1.866	2.070	2.157
STR1	1.286	1.367	1.276
STR4	1.426	1.759	1.464
STR5	1.919	2.166	2.095
STR6	2.383	2.367	2.549

STR8	1.564	1.653	1.555
TECH1	2.075	2.014	2.009
TECH1	1.813	1.627	1.819
TECH2	1.813	1.627	1.819
VER1	1.351	1.448	1.417
VER2	1.036	1.145	1.128
VER3	1.345	1.411	1.309

10. Melléklet: Magyar nyelvű kérdőív

	Egyáltalán nem ért egyet	Nem ért egyet	Inkább egyetért	Nagy mértékben egyetért	Teljes mértékben egyetért	Nincs válasz
KÉPESSÉGDIMENZIÓ						
<i>Operatív tevékenységek szervezése</i>						
Az általam képviselt szervezet jól alkalmazkodik a változó körülményekhez.						
Az általam képviselt szervezetben vannak olyan munkagyakorlatok, amelyek segítenek a rendkívüli helyzetek leküzdésében.						
Könnyen megcsinálom a feladatokat a szervezetben.						
Az általam képviselt szervezet hatékonyan hasznosítja munkatársai szakértelmét.						
Az általam képviselt szervezetben jól szervezett minden munka.						
<i>A szervezet fenntarthatósága</i>						
Az általam képviselt szervezet olyan szilárd alapokon működik, hogy az üzleti környezet változásai nem veszélyeztetik működésüket.						
Az alkalmazottak fényes jövő előtt állnak ezzel a szervezettel.						
<i>Az üzlet és az emberek irányítása</i>						
A felső vezetőknek világos jövőképük van.						

A felső vezetésben bizonyos változásokra van szükség, ha fejleszteni akarjuk működésünket.						
Véleményem szerint a felső vezetés jó irányba viszi a szervezetet.						
A felső vezetés nem hoz olyan döntéseket, amelyek veszélyeztetik a szervezet jövőbeni működését.						
Bízom a felső vezetés szakértelmében.						
<i>Technológiai megbízhatóság</i>						
A mindennapi munkám során használt szükséges eszközök megfelelően működnek.						
Technikai problémák esetén mindig kapok segítséget.						
<i>Versenyképesség</i>						
Vannak olyan termékeink és szolgáltatásaink, melyekkel felvehetjük a versenyt a piacon.						
Versenytársaink az üzletágban előttünk járnak.						
A kívülállók a munkaadómat a maga területén sikeres szereplőnek tartják.						
MÉLTÁNYOSSÁGI DIMENZIÓ						
<i>Emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok</i>						
Az általam képviselt szervezet sikeréért azokat az embereket jutalmazták, akik azt megérdemlik.						
Felettesem lehetőséget kínál új készségek elsajátítására és szakmai tudásom fejlesztésére.						

Felettesem megtartotta a munkámmal és a személyes fejlődésemmel kapcsolatos ígéreteit.						
<i>Fair play a szervezetben</i>						
A fizetésem méltányos a többi hasonló pozícióban dolgozó munkatárséhoz képest.						
Az általam képviselt szervezetben van olyan elvtelen, megalkuvó magatartás, ami árt a működésünknek.						
Soha nem kell az etikai elveimmel kompromisszumot kötnöm ahhoz, hogy sikeres legyek a szervezetnél.						
A felső vezetés egyértelművé tette, hogy a szervezetnél nem tolerálható az etikátlan viselkedés.						
<i>Kommunikáció</i>						
A fontos szervezeti változásokról mindig kapok információt.						
A szervezetnél kapott információk mindig naprakészek.						
Mindig nyíltan közlik a számomra fontos információkat.						
Az általam képviselt szervezet belső kommunikációja rosszul működik.						
FELETTESBE VETETT BIZALOM						
<i>Kompetencia</i>						
Feletteseim nagy ismeretekkel rendelkeznek az elvégzendő munkáról.						
Feletteseimről ismert, hogy sikeresek abban, amit csinálnak.						

Nagyon bízom a feletteseim képességeiben.						
<i>Jóakarát</i>						
Felettesem törődik a jólétemmel.						
Felettesem nem tenne tudatosan olyat, amivel bánthatna.						
<i>Megbízhatóság</i>						
A felettesek mindig igyekeznek igazságosak lenni.						
Feletteseim magatartása mindig következetes.						
Az integritás kulcsfontosságú érték feletteseimnek.						
Általánosságban elmondható, hogy feletteseim betartják ígéreteiket.						
MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG						
Összességében elégedett vagyok						
A munkámmal,						
A fizetéssel, figyelembe véve a képességeimet és a munkába fektetett erőfeszítéseimet,						
Eddigi karrieremmel a szervezetnél,						
Lehetőségeim vannak önmagam fejlesztésére és új szerepkörök betöltésére a szervezetnél.						

ELKÖTELEZETTSÉG						
Néha úgy érzem, végleg elhagyom a szervezetet.						
Nem hagynám el a szervezetet akkor sem, ha máshol több fizetést ajánlanának.						
Egy közeli ismerősömnek sem ajánlanám, hogy csatlakozzon a szervezethez.						
TECHNOSTRESSZ						
<i>Kérem, válasszon, melyik állítás milyen mértékben jellemző Önre!</i>						
Állandóan fenyegetve érzem az állásom biztonságát az új technológia miatt.						
Folyamatosan meg kell újítanom a technológiai készségeimet, hogy ne veszítsem el a munkám.						
A mesterséges intelligencia nyújtotta lehetőségek nagyobb bizalmat adnak a munkám során.						
Nem bízom meg a technológiában és/vagy a kötelezően használatos szoftverekben.						
Gyakran érzem magam tanácstalannak a technikai eszközök/szoftverek használata során.						
A bizonytalanságom a technika használatával kapcsolatban bizalmatlansággal párosul.						
Jobban bízom az emberi együttműködésben, mint a technológiában.						
A technikai nehézségek miatt gyakran vagyok bizalmatlan a munkatársaimmal/vezetőimmel.						
Adatok a szervezetről						

<i>Székhelye</i>						
Bács-Kiskun						
Baranya						
Békés						
Borsod-Abaúj-Zemplén						
Csongrád-Csanád						
Fejér						
Győr-Moson-Sopron						
Hajdú-Bihar						
Heves						
Jász-Nagykun-Szolnok						
Komárom-Esztergom						
Nógrád						
Pest						
Somogy						

Szabolcs-Szatmár-Bereg						
Tolna						
Vas						
Veszprém						
Zala						
<i>Foglalkoztatottak száma</i>						
1-10						
11-50						
51-250						
250+						
<i>Kérem, jelölje meg beosztását a szervezetnél!</i>						
Felsőszintű vezető						
Középszintű vezető						
Alsószintű vezető						
Szellemi beosztott						

Fizikai beosztott						
<i>Az Ön által képviselt szervezetnél erőforrás igény szempontjából mi a leginkább jellemző?</i>						
Munkaigényes						
Tőkeigényes						
Tudásigényes						

11. Melléklet: Szlovák nyelvű kérdőív

	Vôbec nesúhlasí	Nesúhlasí	Skôr súhlasí	Do veľkej miery súhlasí	Plne súhlasí	Bez odpovede
DIMENZIA SCHOPNOSTI						
<i>Organizácia operačných činností</i>						
Organizácia, ktorú zastupujem, sa dobre prispôsobuje meniacim sa okolnostiam.						
V organizácii, ktorú zastupujem, existujú pracovné postupy, ktoré pomáhajú prekonávať mimoriadne situácie.						
Môžem ľahko vykonávať úlohy v organizácii.						
Organizácia, ktorú zastupujem, efektívne využíva odbornosť svojich zamestnancov.						
V organizácii, ktorú zastupujem, je všetka práca dobre organizovaná.						
<i>Udržateľnosť organizácie</i>						
Organizácia, ktorú zastupujem, funguje na takých pevných základoch, že zmeny v podnikateľskom prostredí neohrozujú jej činnosť.						
Zamestnanci majú s touto organizáciou pred sebou svetlú budúcnosť.						
Manažment a riadenie zamestnancov						
Najvyšší manažéri majú jasnú víziu.						
Určité zmeny vo vrcholovom manažmente sú nevyhnutné, ak chceme zlepšiť našu činnosť.						

Podľa mňa vrcholový manažment naberá organizáciu správnym smerom.						
Vrcholový manažment nerobí rozhodnutia, ktoré ohrozujú budúce fungovanie organizácie.						
Dôverujem odbornosti vrcholového manažmentu.						
Spoľahlivosť technologických inovácií						
Potrebné nástroje, ktoré používam pri každodennej práci, fungujú správne.						
V prípade technických problémov si vždy nájdem pomoc.						
Konkurenciaschopnosť						
S našimi produktmi a službami môžeme konkurovať na trhu.						
Naši konkurenti sú v biznise pred nami.						
Outsideri považujú môjho zamestnávateľa za úspešného hráča vo svojom odbore.						
Dimenzia spravodlivosti						
Postupy riadenia ľudských zdrojov						
Za úspech organizácie, ktorú zastupujem, sú odmenení ľudia, ktorí si to zaslúžia.						
Môj nadriadený mi ponúka príležitosť získať nové zručnosti a rozvíjať svoje odborné znalosti.						
Môj nadriadený dodržal svoje sľuby týkajúce sa mojej práce a môjho osobného rozvoja.						

Fair play v organizácii						
Môj plat je spravodlivý v porovnaní s ostatnými zamestnancami na podobných pozíciách.						
V organizácii, ktorú zastupujem, existuje nekompromisné správanie, ktoré poškodzuje na našu činnosť.						
Nikdy nemusím robiť kompromisy s mojimi etickými princípmi, aby som bol úspešný v organizácii.						
Vyššie vedenie jasne zdôraznilo, že v organizácii nemožno tolerovať neetické správanie a správania sa.						
Komunikácia						
O dôležitých organizačných zmenách vždy dostávam informácie.						
Informácie získané v organizácii sú vždy aktuálne.						
Vždy otvorene komunikujú ohľadom informácií, ktoré sú pre mňa dôležité.						
Interná komunikácia organizácie, ktorú zastupujem, nefunguje správne.						
Dôvera v zamestnávateľovi						
Kompetencie						
Môj nadriadený má veľké znalosti o práci, ktorá sa má vykonať.						
Môj nadriadený vie, že sú úspešní v tom, čo robia.						
Veľmi dôverujem schopnostiam svojich nadriadených.						

Dobrá vôľa						
Môj nadriadený sa stará o moje blaho.						
Môj nadriadený by nevedomky neurobil nič, čím by mi mohol ublížiť.						
Spoľahlivosť						
Nadriadení sa vždy snažia byť féroví.						
Správanie mojich nadriadených je vždy konzistentné.						
Bezúhonnosť je pre mojich nadriadených kľúčovou hodnotou.						
Vo všeobecnosti moji nadriadení plnia svoje sľuby.						
Spokojnosť s prácou						
Celkovo som spokojný/-á:						
S prácou.						
S mojím platom, berúc do úvahy moje schopnosti a úsilie investované do mojej práce.						
S mojou doterajšou kariérou v spoločnosti.						
Mám príležitosť rozvíjať sa a plniť nové úlohy v organizácii.						
Angažovanosť						

Niekedy mám pocit, že odchádzam z organizácie.						
Nechcel(-a) by som opustiť organizáciu, aj keby mi ponúkali viac platu inde.						
Neodporúčam ani jednému z mojich blízkych pripojiť sa k tejto organizácii.						
TECHNOSTRES						
Vyberte, prosím, ktoré tvrdenie je pre Vás charakteristické a do akej miery!						
Cítim sa neustále ohrozený bezpečnosťou mojej práce kvôli novým technológiám.						
Musím neustále inovovať svoje technologické zručnosti, aby som nestratil(-a) svoju prácu.						
Umelá inteligencia prináša väčšiu dôveru počas mojej práce.						
Nedôverujem technológii a/alebo povinnému softvéru.						
Často sa cítim byť bezradný (-á) pri používaní technických nástrojov / softvéru.						
Moja neistota týkajúca sa používania tejto techniky je spojená s nedôverou.						
Verím viac v ľudskú spoluprácu ako v technológiu.						
Z technických dôvodov sa často nedôverujem svojim kolegom a nadriadeným.						
Údaje o organizácii (spoločnosti)						
<i>Jej sídlo (kraj)</i>						

Bratislavský						
Trnavský						
Trenčiansky						
Nitriansky						
Žilinský						
Banskobystrický						
Prešovský						
Košický						
Počet zamestnancov						
1-10						
11-50						
51-250						
250+						
Uved'te svoju pozíciu v organizácii!						
Manažér na najvyššej úrovni riadenia						

Manažér na strednej úrovni riadenia						
Manažér na nižšej úrovni riadenia						
Duševne pracujúci zamestnanec						
Fyzicky pracujúci zamestnanec						
Čo je pre organizáciu, ktorú zastupujete, z hľadiska potreby zdrojov najcharakteristickejšie?						
Náročnosť na prácu						
Kapitálovo náročná						
Náročnosť na vedomosť						

Irodalomjegyzék

1. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
2. Acikdilli, G., Mintu-Wimsatt, A., Kara, A. & Spillan, J.E. (2022). Export market orientation, marketing capabilities and export performance of SMEs in an emerging market: a resource-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(4), 526-541.
3. Ackoff, R.L. (1994). The Democratic Corporation. *Oxford University Press, London*
4. Ahmad, N., Lazim, H.M., Shamsuddin, A., Wahab, E. & Abu, N.A. (2019). The relationship between technological capability and manufacturing performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 930-946
5. Ajmal, M., Helo, P. & Kassem, R. (2017). Conceptualizing trust with cultural perspective in international business operations. *Benchmarking: An International Journal*, 24(4), 1099-1118. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0101>
6. Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
7. Alge, B.J., Wiethoff, C. & Klein, H.J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 26-37.
8. Alima, A.k. & Faizuniah, P. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7/8), 606-636. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
9. Alinasab, J., Mirahmadi, S.M.R., Ghorbani, H. & Caputo, F. (2022). Discovering knowledge and cognitive based drivers for SMEs internationalization. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 2490-2518.
10. Al-Mamary, Y.H.S., Abdulrab, M., Alwaheeb, M.A., Shamsuddin, A. & Jazim, F. (2020).

- The impact of technological capability on manufacturing companies: a review. *Journal of Public Affairs, Wiley Online Library*, 1(1), 23-40.
11. Almarashdeh, I. (2018). The Important of Service Quality and the Trust in Technology on Users Perspectives to Continues Use of Mobile Services. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 96(2954–72)
 12. Alvesson, M. (2004). Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms. *Oxford University Press Inc., New York, NY*.
 13. Ambastha, A. & Momaya, K.K. (2004). Competitiveness of firms review of theory, frameworks & models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
 14. American Productivity and Quality Center (APQC) (2002). Measuring knowledge management. *Houston*, www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_KM.pdf
 15. Ana, C., Gisela, D. & Tatiane, P. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(1), 70-85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>.
 16. Anand, A., Offergelt, F. & Anand, P. (2022). Knowledge hiding – a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438-1457.
 17. Ansari, A.H. and Malik, S. (2017). Ability-based emotional intelligence and knowledge sharing: the moderating role of trust in co-workers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(2), 211-227.
 18. Arrow, K. (1974). Limits of Economic Organization. *Norton, New York, NY*.
 19. Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
 20. Asian Productivity Organization (APO) (2009). Knowledge management: facilitator's guide. www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm
 21. Atanasoff, L. & Venable, M.A. (2017). Technostress: implications for adults in the workforce. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 326-338.
 22. Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.

23. Atuahene-Gima, K. & Haiyang, L. (2002). When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66(3), 61-81.
24. Axelrod, R.M. (1984). The Evolution of Cooperation. *Basic Books, New York, NY*.
25. Ayyagari, P. & Sindelar, J.L. (2010). The impact of job stress on smoking and quitting: evidence from the HRS. *The BE Journal of Economic Analysis and Policy*, 10(1),
26. Bahtijarević-Šiber, F. & Sikavica, P. (2001). Leksikon Menedzmenta (Lexicon of Management). *Masmedia, Zagreb*.149
27. Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in transorganizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
28. Barley, W.C., Treem, J.W. & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: a critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278-317.
29. Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1), 175-190.
30. Baruch, Y. & Bozionelos, N. (2010). Career Issues. In: Zedeck, S. (ed.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, Selecting & Developing members of the Organization. 67–113, Washington, DC: American Psychological Association
31. Basco, R., Hair, J.F. Jr, Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2021). Advancing family business research through modeling nonlinear relationships: comparing PLS-SEM and multiple regression. *Journal of Family Business Strategy*, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100457>.
32. Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of Knowledge Management and business model innovation on firm competence. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 362–387. <https://doi.org/10.1108/ijis-10-2018-0103>
33. Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
34. Becker, J.M., Cheah, J.H., Gholamzade, R., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's Most Wanted Guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346.

35. Becker, J.M., Rai, A., Ringle, C.M. & Völckner, F. (2013). Discovering unobserved heterogeneity in structural equation models to avert validity threats. *MISQ*, 37(3), 665-694.
36. Becker, J.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: interaction term generation data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(2), 1-21.
37. Belanger, F. & Watson-Manheim, M.B. (2006). Virtual teams and multiple media: structuring media use to attain strategic goals. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 299-321. <https://doi.org/10.1007/s10726-006-9044-8>.150
38. Bencsik, A. & Csinger, B. (2019). The effects of technostress on higher education from the perspective of university students and lecturers – comparative analysis by age groups. *Relik conference, Prague*, <https://relik.vse.cz/2021/download/pdf/455-Csinger-Bence-paper.pdf>
39. Bencsik, A. (2014). Miért nem működik? Tudásmenedzsment magyar módra... *Tudásmenedzsment*, 15(1), 29-46. ISSN 1586-0698
40. Bencsik, A. (2024). A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. *Akadémiai kiadó*, ISBN 978 963 05 9784 5
41. Bencsik, A., Hargitai, D. M., & Kulachinskaya, A. (2022). Trust in and Risk of Technology in Organizational Digitalization. *Risks*, 10(5), 90. <https://doi.org/10.3390/risks10050090>
42. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2017). Az Y és a Z generációval Szembeni előítéletek a Munkahelyen. *TAYLOR*, 9(2), 121-28. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13108>
43. Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T. & Csókás, L. (2018). Vezető/Leader versus etika, avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49, 10–11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>
44. Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103-168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
45. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.

46. Berger, B. (2008). Employee/Organizational Communications, Institute for Public Relations, available at: <http://www.instituteforpr.org/topics/employeeorganizational-communications/>.
47. Bhatti, S.H., Vorobyev, D., Zakariya, R. & Christofi, M. (2020). Social capital, knowledge sharing, work meaningfulness and creativity: evidence from the Pakistani pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 243-259. doi: 10.1108/JIC-02-2020-0065
48. Biedenbach, G., Hultén, P. & Tarnovskaya, V. (2019). B2B brand equity: investigating the effects of human capital and relational trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 1-11.
49. Bijlsma, K. & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.
50. Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. *John Wiley & Sons, New York, NY*.
51. Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation. *PhD dissertation, Lappeenranta University of Technology, School of Business, Lappeenranta*
52. Blonska, A., Storey, C., Rozemeijer, F., Wetzels, M. & De Ruyter, K. (2013). Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: the role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1295-1306.
53. Blunsdon, B. & Reed, K. (2003). The effects of technical and social conditions on workplace trust. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 12-27.
54. Boamah, F.A., Zhang, J., Wen, D., Sherani, M., Hayat, A. & Horbanenko, O. (2022). Enablers of knowledge management: practical research-based in the construction industry. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 121-137. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0142>
55. Boisot, M.H. (1998). Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. *Oxford University Press, New York, NY*.
56. Bollen, K.A. (1989). A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316. <https://doi.org/10.1177/0049124189017003004>
57. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.

58. Bozic, B., Siebert, S. & Martin, G. (2018). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.
59. Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
60. Brod, C. (1984). Technostress: the Human Cost of Computer Revolution. *Addison-Wesley, Reading, MA*
61. Brown, J.D. (2011). Likert items and scales of measurement? *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 15(1), 10-14.
62. Brown, S.P. & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
63. Buckley, P.J., Pass, C.L. & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Management*, 4(2), 175-200.
64. Bueno, E., Salmador, M.P. & Rodríguez, Ó. (2004). The role of social capital in today's economy: empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574, doi: 10.1108/14691930410567013.
65. Bukowitz, W.R. & Williams, R.L. (2002). Manual de Gestão Do Conhecimento: ferramentas e Técnicas Que Criam Valor Para a Empresa, *Bookman, Porto Alegre*.
66. Burbano, V.C. & Chiles, B. (2022). Mitigating gig and remote worker misconduct: evidence from a real effort experiment. *Organization Science*, 33(4), 1273-1299.
67. Cabrita, M., da Silva, M., Rodrigues, A.M.G. & Dueñas, M. (2017). Competitiveness and disclosure of intellectual capital: an empirical research in Portuguese banks. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 486-505.
68. Cadogan, J.W. & Lee, N. (2022). A miracle of measurement or accidental constructivism? How PLS subverts the realist search for truth. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1703-1724. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0637>.
69. Cai, L., Shumaila, N., Muhammad, A., Basil, K. & Majid, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397-416.

70. Camuffo, A. & Grandinetti, R. (2011). Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9/10), 815-852.
71. Cao, T.T. & Le, P.B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
72. Carifio, J. & Perla, R.J. (2007). Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116. ISSN 1549-3652
73. Caro, D. & Sethi, A. (1985). Strategic management of technostress - the chaining of Prometheus. *J. Med. Syst.*, 9, 291-304.
74. Castillo, L.A.M. & Cazarini, E.W. (2019). Modelo integrado Para a implantação da gestão do conhecimento. *GEPROS: Gestão da Produção*, 4(4), 61-77.
75. Cepeda Carrión, G., Henseler, J., Ringle, C. M., & Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. *Journal of Business Research*, 69(10), 4545–4551. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.048>.
76. Clegg, B. (2018). Perceptions of growth-impeding constraints acting upon SMEs' operations and the identification and use of transitional paths to elevate them. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 756-783. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0736>
77. Colquitt, J.A., Scott, B.A. & LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a Meta-analytic test of their unique relationships with risk-taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
78. Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
79. Connolly, A. & Bhattacharjee, A. (2011). Coping with the dynamic process of technostress, appraisal and adaptation. *AMCIS 2011 Proceedings (Detroit)*, 4-8.
80. Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

81. Coombs, J.E. & Bierly, P.E. (2006). Measuring technological capability and performance. *R&D Management, Wiley Online Library*, 36(4), 421-438.
82. Costa, A.C., Roe, R.A. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
83. Costigan, R.D., Ilter, S.S. & Berman, J.J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.
84. Covey, S.M.R. (2006). *The Speed of Trust. Free Press, New York, NY*, 384. ISBN13: 9781416549000
85. Cowling, M., Liu, W., Ledger, A. & Zhang, N. (2015). What really happens to small and medium sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics?. *International Small Business Journal*, 33(5), 488-513.
86. Cramton, C.D., Orvis, K.L. & Wilson, J.M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of Management*, 33(4), 525-546.
87. Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford: Oxford University Press*, 2
88. Creed, W.E.D. , & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.*,16–38.
89. Csillag, S. (2015). Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 46(1), 20-32.
90. Csókás, L. (2019). A bizalom ára – Egy multinacionális vállalat tudásmenedzsment rendszere. *Mladí vedci 2019, Fiatal kutatók 2019, Young Scientists 2019. Bratislava*, 16-28. ISBN 978-80-89453-62-7
91. Csókás, L. (2021). Etika gazdasági jelentősége a vállalati működésben. *Selye János Egyetem, Komárno*.

92. Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, Knowledge Sharing and Organizational Commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
93. Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. *Elsevier, Linacre House, Jordan Hill, Oxford*.
94. Damian, I.P.M & Moro Cabero, M.M. (2022). Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Spanish organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(4), 555-569. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2020-0113>
95. Davenport, T. H. (1996). The Future of Knowledge Management. *CIO*, 9(5), 30–31.
96. Davenport, T. H. (2000). Information Ecology, Mastering the Information & Knowledge Environment. *Oxford University Press, Oxford*.
97. Davenport, T.H. (1996). The Future of Knowledge Management. *CIO*, 9(5), 30-31.
98. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
99. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). Conhecimento Empresarial. *Campus, Rio de Janeiro*
100. Day, D.L. (1994). Raising radicals: different processes for championing innovative corporate ventures. *Organization Science*, 5(2), 148-73.
101. Dénes, T. (2011). Kutatómódszertan Strukturális Alapjai. *magán kiadás, www.titoktan.hu, ISBN 978 963 08 0927 6*
102. Devananda, S. & Onahring, B. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment - construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16), <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
103. Dienes, Z. & Perner, J. (1999). A theory of implicit and explicit knowledge. *Behavioural and Brain Sciences*, 22(5), 735-755.
104. Dienes, Z. & Perner, J. (2002). A theory of the implicit nature of implicit learning. In French, R. M., Cleeremans, and A. (Eds), *Implicit Learning and Consciousness: An Empirical, Philosophical, and Computational Consensus in the Making?*, *Psychology Press, Hove*, 68-92.
105. Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

106. Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
107. Dirks, K.T. & Skarlicki, D.P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In Kramer, R.M. and Cook, K.S. (Eds), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, New York, NY, 21-40.
108. Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-52.
109. Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.
110. Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperBusiness, New York, NY.
111. Durcikova, A., Fadel, K.J., Butler, B.S. & Galletta, D.F. (2011). Research note – knowledge exploration and exploitation: the impacts of psychological climate and knowledge management system access. *Information Systems Research*, 22(4), 855-866.
112. Ebekoziem, A., Aigbavboa, C., Samsurijan, M.S., Radin Firdaus, R.B., Ayo-Odifiri, S.O. & Amadi, G.C. (2023). An appraisal of guidelines and practices for municipal infrastructure support agent to execute labour-intensive construction projects in South Africa. *Property Management*, <https://doi.org/10.1108/PM-11-2022-0087>
113. Eccles, R.G., Perkins, K.M. & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.
114. Ehrenberg, A.S.C. (1968). On methods: the factor analytic search for program types. *Journal of Advertising Research*, 8(3), 55-63.
115. Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
116. Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. & Ibrahim, H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, doi: 10.1108
117. Faiza, M., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M. & Subhan, Q.A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on JobPerformance: an application of training as a moderator. *Sustainability*, 11, 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>.

118. Faraj, S. & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, 46(12), 1554-1568.
119. Farooq, R. & Vij, S. (2018). Linking entrepreneurial orientation and business performance: mediating role of knowledge management orientation. *Pacific business review international*
120. Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238-260. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>
121. Fassott, G., Henseler, J. & Coelho, P.S. (2016). Testing moderating effects in PLS path models with composite variables. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1887–1900. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2016-0248>.
122. Fehér, P. (2002). Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 33(4), 36–45.
123. Fehér, P. (2003). Tudásmenedzsment: problémák és veszélyek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 33(4), 36-45.
124. Fenyvesi, É. (2004). Változások a vezetői és alkalmazotti kompetenciákban. In S. Magda & L. Dinya (Eds.), IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok: Versenyképesség és jövedelmezőség a többfunkciós mezőgazdaságban, 253-253. *Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola*.
125. Fernandes, B.H., Mills, J.F. & Fleury, M.T. (2000). Resources that drive performance: an empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 340-354.
126. Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust: a catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
127. Fiano, F., Mueller, J., Paoloni, N., Farina Briamonte, M. & Magni, D. (2020). Evaluating fashion retailers' intellectual capital: key money as a part of customer capital. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 173-194.
128. Fidel, P., Schlesinger, W. & Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of business research*, 68(7), 1426-1428. ISSN 0148-2963
129. Fonseca, A.F. (2006). Organizational Knowledge Assessment Methodology. *World Bank Institute, Washington, DC*.

130. Ford, D.P. (2004). Trust and knowledge management: the seeds of success. in, Holsapple, C.W. (Ed.), *Handbook on Knowledge Management, 1, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 553-575.*
131. Foss, N.J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments. *Organization Science, 7(5), 470-6.*
132. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Hamish, London.*
133. Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing, 58(2), 1-19.*
134. Garaj, E., (2005). A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 36(12)*
135. Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z. & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management, 24(7), 1719-1754.*
136. García-Rosell, J.C. & Mäkinen, J. (2013). An integrative framework for sustainability evaluation in tourism: applying the framework to tourism product development in Finnish Lapland. *Journal of Sustainable Tourism, 21(3), 396-416, <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.708038>.*
137. Gbadamosi, G. (2004). Academic ethics: what has morality, culture and administration got to do with its measurement?. *Management Decision, 42(9), 1145-1161.*
138. Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems, 4. <https://doi.org/10.17705/1cais.00407>.*
139. Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M., Scheer, L.K. & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing, 13(4), 303-317.*
140. Gholami, M.H., Asli, M.N., Nazari-Shirkouhi, S. & Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. *Acta Polytechnica Hungarica, 10(2)*
141. Gillani, S.M.F., Iqbal, S., Akram, S. & Rasheed, M. (2018). Specific antecedents of employees' knowledge sharing behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48(2), 178-198.*

142. Gillespie, N. & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-45.
143. Gillespie, N. (2003). Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory. *Paper presented at the Academy of Management Conference, Seattle, WA.*
144. Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence and Planning*, 19(1), 6-11.
145. Gógh, E. & Kővári, A. (2022). Az élethosszig tartó tanulással összefüggő tényezők faktorcsoportjainak értelmezése. 9. *IKT az Oktatásban Konferencia Paradigmaváltás az oktatásban és a tudományban Tanulmánygyűjtemény*, 28. ISBN 978-86-81960-17-2
146. Gössling, S. (2017). Tourism, information technologies and sustainability: an exploratory review. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1024-1041, <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1122017>.
147. Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
148. Guide, V.D.R. Jr. & Ketokivi, M. (2015). Notes from the editors: redefining some methodological criteria for the journal. *Journal of Operations Management*, 37(1), 5-8.
149. Guifu, G. & Hongjia, M. (2009). Technological capabilities and firm upgrading: an empirical study of high-tech firms. *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, IEEE*, 2, 452-456.
150. Gunz, H. & Mayrhofer, W. (2011). Re-conceptualizing career success: a contextual approach. *ZAF*, 43, 251–260.
151. Gupta, S. & Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business*, 48(3), 311-320.
152. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A Global Perspective. New Jersey. Pearson, New Jersey, United States.*
153. Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–134. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>

154. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan S. P. (2024). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.*
155. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>.
156. Hair, J.F. (2021). Next generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5-11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>.
157. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. & Thiele, K.O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
158. Hair, J.F., Ringle, G., Fischer, N. & Menictas (2018). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>.
159. Hall, J.K., Daneke, G.A. & Lenox, M.J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.
160. Hámori, B., (2004). Bizalom, hírnév és identitás az elektronikus piacokon. *Közgazdasági Szemle*, 51, 480-497.
161. Hardin, R. (1996). Trustworthiness. *Ethics*, 107(1), 26–42.
162. Hargitai, D. M. & Bencsik, A. (2023). The Role of Leadership in Digital Learning Organizations. *Emerging Science Journal*, 7, ISSN: 2610-9182 <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SIED2-09>
163. Hayduk, L. A., & Littvay, L. (2012). Should researchers use single indicators, best indicators, or multiple indicators in structural equation models? *BMC Medical Research Methodology*, 12(1), <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-159>
164. He, P., Zhou, H., Zhou, Q., Jiang, C. & Anand, A. (2024). Why do employees hide knowledge after working hours? Linking non-working time ICT demands to

- deceptive knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0393>
165. Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., et al. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organ. Res. Methods*, 17, 182–209
 166. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
 167. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
 168. Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431, <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.
 169. Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–126.
 170. Heslin, P.A. (2005). Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, 34(4), 376–390.
 171. Hessel, J. & Parker, S.C. (2013). Constraints, internationalization and growth: a cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137-148.
 172. Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257-277.
 173. Higón, D.A. (2011). The impact of ICT on innovation activities: evidence for UK SMEs. *International Small Business Journal*, 30(6), 684-699.
 174. Holste, J.S. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
 175. Hornyacsek, J. (2014). A tudományos kutatás elmélete és módszertana. *Nemzeti Közzolgálati Egyetem*, ISBN 978-615-5491-36-8
 176. Horváth, Gy. (2001). A magyar régiók és települések versenyképessége az európai gazdasági térben. *Tér és Társadalom*, 15(2), 203-231.

177. Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification, *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
178. Hung, S.C., Hung, S.W. & Lin, M.J. (2015). Are alliances a panacea for SMEs? the achievement of competitive priorities and firm performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1/2), 90-202.
179. Chaudhuri, S. & Ray, S. (1997). The competitiveness conundrum: literature review and reflections. *Economic and Political Weekly*, 32(48), 83-91.
180. Cheah, J.H., Amaro, S. & Roldán, J.L. (2023). Multigroup analysis of more than two groups in PLS-SEM: a review, illustration, and recommendations. *Journal of Business Research*, 15(11), 35-39. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113539>.
181. Cheah, J.H., Nitzl, C., Roldan, J., Cepeda-Carrion, G. & Gudergan, S. (2021). A primer on the conditional mediation analysis in PLS-SEM. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 52, 43-100. <https://doi.org/10.1145/3505639.3505645>.
182. Chen, H. et. al. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 478-498. ISSN 1367-3270,
183. Chen, L. (2015). Validating the technostress instrument using a sample of Chinese knowledge worker. *J. Int. Technol. Inf. Manag.*, 24, 65-81.
184. Cheng, J. H., Yeh, C.H. & TU, C.W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295. ISSN 1359-8546
185. Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
186. Chhim, P.P., Somers, T.M. & Chinnam, R.B. (2017). Knowledge reuse through electronic knowledge repositories: a multi theoretical study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 741-754.
187. Chin, W., Cheah, J.H., Liu, Y., Ting, H., Lim, X.J. & Cham, T.H. (2020). Demystifying the role of causal-predictive modeling using partial least squares

- structural equation modeling in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 120(12), 2161-2209.
188. Choi, J.N. (2006). Multilevel and cross-level effects of workplace attitudes and group member relations on interpersonal helping behavior. *Human Performance*, 19(4), 383-402.
 189. Choi, S.Y., Lee, H. & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.
 190. Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press, New York, NY.
 191. Chow, W.S. & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519-533.
 192. Jensen, P.H., Palangkaraya, A. & Webster, E. (2015). Trust and the Market for Technology. *Research Policy*, 44, 340–56.
 193. Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z. & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: the mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), pp. 800-818.
 194. Jie, X., Le, K., Deitermann, A. & Montague, E. (2014). How Different Types of Users Develop Trust in Technology: A Qualitative Analysis of the Antecedents of Active and Passive User Trust in a Shared Technology. *Applied Ergonomics* 45, 1495–503.
 195. Johnson, M.P. (2017). Knowledge acquisition and development in sustainability-oriented small and medium-sized enterprises: exploring the practices, capabilities and cooperation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3769-3781. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.087>
 196. Johnston, C.S. (2014). Towards a theory of sustainability, sustainable development and sustainable tourism: Beijing’s hutong neighborhoods and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(2), 195-213, <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.828731>
 197. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D.K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

198. Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.
199. Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliance: Building relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
200. Kapás, J. (1999). A vállalat tudása. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 30(6), 2-11. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5111/1/VT_1999n6p2.pdf
201. Kehl, D & Rappai, G (2006). Mintaelemszám tervezése Likert-skálát alkalmazó lekérdezésekben. *Statisztikai Szemle*, 84(9), 24. ISSN 0039 0690
202. Kehl, D. (2012). Mintaelemszám tervezés Likert-skálás lekérdezések esetén klasszikus és bayesi keretek között. Doktori értekezés; PTE-KTK
203. Kemény, I., Kun, Zs., Simon, J., Kulhavi, N. & Jörg, H. (2023). Új lendület a PLS-SEM alkalmazásában az üzleti kutatások terén, avagy hazai helyzetkép, szöszedet és a módszertani korlátok feldolgozása. *Vezetéstudomány / Budapest Management*, 54(1), ISSN 0133-0179 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.01.01>
204. Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636. ISSN 1367-3270
205. Kianto, A., Ritala, P., Vanhala, M. & Hussinki, H. (2018). Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: a knowledge-based perspective. *Critical Perspectives on Accounting*.
206. Kim, J.N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268. 0179 <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>.
207. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2003). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 1, 3-11.
208. Kingshott, R.P.J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: a social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739.

209. Klesel, M., Schuberth, F., Niehaves, B. & Henseler, J. (2022). Multigroup analysis in information systems research using PLS-PM: a systematic investigation of approaches. *ACM SIGMIS Database: The Database for Advances in Information Systems*, 53(3), 26-48.
210. Koenig, M. & Neveroski, K. (2008). The origins and development of knowledge management. *Journal of Information and Knowledge Management*, 7(4), 243-254.
211. Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-97.
212. Kornilaki, M., Thomas, R. & Font, X. (2019). The sustainability behaviour of small firms in tourism: the role of self-efficacy and contextual constraints. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 97-117. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1561706>.
213. Körtvélyesi, K. (2013). Szlovák – magyar kulturális kapcsolatok 1992 után (Kultúrdiplomáciai megközelítés). *Doktori disszertáció, Selye János Egyetem*
214. Kosonen, M., Blomqvist, K. & Ellonen, R. (2008). The impersonal nature of trust. In Putnik, G.D. and Cunha, M.M. (Eds), *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*. Idea Group Publishing, Hershey, PA.
215. Kramer, R.M. & Cook, K.S. (2004). Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches. in Kramer, R.M. and Cook, K.S. (Eds), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, New York, NY, 1-18.
216. Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(5), 69-98.
217. Krishnan, R., Martin, X. & Noorderhaven, N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.
218. Krishnan, S. (2017). Personality and espoused cultural differences in technostress creators. *Comput. Hum. Behav.*, 66, 154-167.
219. Kumar, N., Scheer, L.K. & Steenkamp, J.E.M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
220. Kumar, A., Jaideep, M., Ceasar, D. & Narayan, D. (1999). A quality competitiveness index for benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 6(1), 12-21.

221. Latruffe, L. (2010). Competitiveness, productivity and efficiency in the agriculture and agri-food sectors. *OECD food, agriculture and fisheries paper, 30 OECD Publishing, Rennes*, <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en>
222. Le, P.B. & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521-537.
223. Lee, S., Zhou, Z.E., Xie, J. & Guo, H. (2021). Work-related use of information and communication technologies after hours and employee fatigue: the exacerbating effect of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 36(6), 477-490.
224. Lei, C. & Ngai, E. (2014). The double-edged nature of technostress on work performance: a research model and research agenda. *35th International Conference on Information Systems, Association for Information Systems, Auckland*, 1-18.
225. Lei, H., Phouvang, S. & Le, P.B. (2019). How to foster innovative culture and capable champions for Chinese firms: an empirical research. *Chinese Management Studies*, 13(1), 51-69.
226. Lengyel I. (2010). Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák. *Akadémiai Kiadó, Budapest*, 151-174.
227. Leonardi, P.M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796-816.
228. Leung, R. (2019). Smart hospitality: Taiwan hotel stakeholder perspectives. *Tourism Review*, 74(1), 50-62.
229. Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. and Tyler, T. (Eds), *Trust in Organizations—Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, London, 114-139.
230. Lewicki, R.J., Wiethoff, C. & Tomlinson, E.C. (2005). *What is the role of trust in organizational justice?*. In Greenberg, J. and Colquitt, J.A. (Eds), *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, 247-270.
231. Liedtka, J. (1999). Linking competitive advantage with communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 8(1), 5-16.

232. Liengaard, S., Hult, J., Sarstedt, H. & Ringle (2021). Prediction: coveted, yet forsaken? Introducing a cross-validated predictive ability test in partial least squares path modeling. *Decision Sciences*, 52(2), 362-392.
233. Lin, H.F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
234. Lin, J., Wang, B., Wang, N. & Lu, Y. (2014). Understanding the evolution of consumer trust in mobile commerce: a longitudinal study. *Information Technology and Management*, 15(1), 37-49, <https://doi.org/10.1007/s10799-013-0172-y>.
235. Liu, C.H. (2017). Creating competitive advantage: linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.
236. Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*, Wiley, Chichester.
237. MacCurtain, S., Flood, P.C., Ramamoorthy, N., West, M.A. & Dawson, J.F. (2010). The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: a study of the Irish software industry. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 219-232.
238. Magni, D., Chierici, R., Fait, M. & Lefebvre, K. (2022). A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs. *International Marketing Review*, 39(3), 626-652.
239. Maguire, S. & Phillips, N. (2008). Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401.
240. Mahmood, S. (2008). Corporate governance and business ethics for SMEs in developing countries: challenges and way forward. *International Society of Business, Economics, and Ethics World Congress*, July, 15-18.
241. Malik, O.F., Shahzad, A., Raziq, M.M., Khan, M.M., Yusaf, S. & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: the moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237.
242. Markus, L.M. (2001). Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 57-93.
243. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics. Book IV*, Macmillan, London.
244. Mateos-Aparicio, G. (2011). Partial least squares (PLS) methods: Origins, evolution, and application to social sciences.

- Communications in Statistics - Theory and Methods*, 40(13), 2305–2317.
<https://doi.org/10.1080/03610921003778225>.
245. Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
246. Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
247. McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
248. McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
249. McKnight, D.H., Cummings, L.I. & Chervany, N.I. (1998). Initial trust formation in new organisational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-90.
250. McKnight, D.H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, 13, 334-61.
251. McKnight, D.H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 297-323, [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00020-3](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00020-3).
252. Medina, R. & Medina, A. (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 279-299. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>
253. Mehwish, J., Abeera, A., Aideed, B. & Tania, H. (2019). Human resource practices and organizational commitment: the mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6, 608-66. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>.
254. Michalecová, G. (2019). Dôvera v organizáciách - bizalom a szervezetben. *Diplomadolgozat, Selye János Egyetem, Komárno*.

255. Miles, R.E. & Snow, C.C. (1994). Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail. *The Free Press, New York, NY*.
256. Mineo, D.J. (2014). The importance of trust in leadership. *Research Management Review*, 20(1), 1-6.
257. Mizanur, R., Mohammad, J. & Mohammad, A. (2013). The role of human resource management practices on job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Bangladesh- A comparative analysis. *Journal of Faculty of Business Administration (JFBA), Part-C*, 9(1/2), 1-13.
258. Mohammad, R., Rubelad, N., Newaz, R., Yuslizac, D. & Mui, H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329.
259. Molina-Morales, F.X. & Martínez-Fernández, M.T. (2006). Industrial districts: something more than a neighbourhood. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(6), 503-524.
260. More, K.V. & Tzafrir, S.S. (2009). The role of trust in core team employees: a three-nation study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(4), 410-433.
261. Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
262. Murat, K., Mustafa, F. & Turgay, S. (2014). Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 178-190.
263. Nagy Á., Kemény I., Szűcs K., Simon J., & Kehl D. (2019). A véleményformáló magatartás, mint másodrendű látens változó modellezése PLS-alapú strukturális egyenletek módszerével. *Statisztikai Szemle*, 97(9), 827–854. <https://doi.org/10.20311/stat2019.9.hu0827>
264. Narayandas, D. & Rangan, V.K. (2004). Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63-77.
265. Nelson, R. (1992). *Recent writings on competitiveness: boxing the compass*. *California Management Review*, 34(2), 127-137.
266. Ninaus, K., Diehl, S. & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652-666.

267. Nishida, K. (1990). *An inquiry into the Good*. Translated by M. Abe and C. Ives. *New Haven, CT: Yale University Press*. In K. Nishida, 'Fundamental Problems of Philosophy: The world of Action and the Dialectical World' Sophia University, Tokyo.
268. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
269. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. *New York, Oxford: Oxford University Press*
270. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
271. O'Brien, R.C. (2001). *Trust: Releasing the Energy to Succeed*. *Wiley, Chichester*.
272. OECD (1997). *Regional Competitiveness and Skills*. OECD Territorial Development, Paris. Pálné Kovács I. (2010): Városi terek kormányzása és a városi rezsimek. Egy induló kutatás margójára. *Tér és Társadalom*, 24(4), 3–27.
273. Olander, H., Vanhala, M., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Blomqvist, K. (2015). HR-related knowledge protection and innovation performance: the moderating effect of trust. *Knowledge and Process Management*, 22(3), 220-233.
274. Ong, C., Maria, A., Lee, P., Kowang, O. & Chin, F. (2019). The relationship between human resource management practices and job performance in the courier service industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 63-79.
275. Ong, C.H. & Koh, R.J. (2018). The influence of human resources management practices on employee performance in the manufacturing sector in Malaysia. *International Journal of Human Resources Studies*, 8(2), 129-147.
276. Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
277. Oswald, A.J. & Mascarenhas, S.J. (2019). The Ethics of Corporate Trusting Relations. *Corporate Ethics for Turbulent Markets (Corporate Ethics for Turbulent Markets)*, *Emerald Publishing Limited, Leeds*, 77-111. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-191-520191004>

278. Ozlati, S. (2015). The moderating effect of trust on the relationship between autonomy and knowledge sharing: a national multiindustry survey of knowledge workers. *Knowledge and Process Management*, 22(3), 191-205.
279. Pandey, J., Gupta, M., Behl, A., Pereira, V., Budhwar, P., Varma, A., Hassan, Y. & Kukreja, P. (2021). Technology-enabled knowledge management for community healthcare workers: the effects of knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 135, 787-799.
280. Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J. & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605.
281. Park, Y., Liu, Y. & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 518-534.
282. Parker, S.K., Williams, H.M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
283. Parzefall, M.R. (2006). Exploring the Role of Reciprocity in Psychological Contracts. *London School of Economics and Political Science, University of London, London*.
284. Pee, L.G. & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.
285. Perez-Bustamante, G. (1999). Knowledge management in agile innovative organisations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 6-17.
286. Perry, R.W. & Mankin, L.D. (2007). Organizational trust: trust in chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-79.
287. Pizzaia, A., et al. (2018). O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. *Perspectivas em Gestão and Conhecimento*, 8(2), 62-81.
288. Plath, H.E. (2002). Erfahrungswissen und Handlungskompetenz. Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In G. Kleinhenz (Ed., 2021), IAB- Kompendium Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Beiträge zur 68. *Vezetéstudomány / Budapest*

- Management Review*, 52(10), 517–529. ISSN 0133-0179,
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
289. Pödör, Z. (2016). Többváltozós lineáris regresszió. *Matematikai Közlemények*, 4,
<https://doi.org/10.20312/dim.2016.07>
290. Polakoff, P. (1982). Technostress: Old villain in new guise. *Occup. Health Saf*, 51, 32-33.
291. Polanyi, M. (1996). The Tacit Dimension. Doubleday Publishers. In: Mascitelli, R. (2000) From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. *Product Innovation Management Journal*, 17, 179–193.
292. Polanyi, M. 1958. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. *University of Chicago Press*, ISBN 0-226-67288-3
293. Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
294. Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. *Doubleday, New York, NY*.
295. Politis, J.D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
296. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Free Press, NY*.
297. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *MacMillan, London*.
298. Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organization behavior. *Greenwich, CT: JAI Press.*, 12, 295–336.
299. Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 74(4), 79-90.
300. Prester, J. (2013). Competitive priorities, capabilities and practices of best performers: evidence from GMRG 4 data. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1/2), 138-157.
301. Probst, G. (1998). Practical Knowledge Management: A Model That Works Building Blocks of Knowledge Management. *A Practical Approach*, 17-29.
302. Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. *Gabler GmbH, Wiesbaden*

303. Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2002). *Gestão Do Conhecimento: os Elementos Construtivos Do Sucesso. Bookman, Porto Alegre.*
304. Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from?. *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007.
305. Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. New York Free Press, New York.*
306. Reber, A.S. (1989). Implicit learning and artificial knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118(3), 219-235.
307. Riesco, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento. Díaz de Santos, Madrid.*
308. Rigdon, E.E., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2017). On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4–16. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2017-3-4>
309. Ring, P.S. , & Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
310. Ringle, C.M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S.P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>.
311. Roberts, J. & Van den Steen, E. (2001). Human Capital and corporate governance. in Schwalbach, J. (Ed.), *Corporate Governance Essays in Honor of Horst Albach, Springer, Berlin*, 128-143.
312. Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(4), 429-443.
313. Rocha, R.G., Kragulj, F. & Pinheiro, P. (2022). Practical wisdom, the (not so) secret ingredient for responsible knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(3), 426-447. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2021-0211>
314. Rolland, N. & Chauvel, D. (2000). Knowledge transfer in strategic alliances. in Despres, C. and Chauvel, D. (Eds), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. Butterworth Heinemann, Boston, MA*, 225-236.
315. Rónavári-Kedves, L., & Varga, I. (2013). Tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségei. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, 1, 103-112.

http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1229/1/R%C3%B3nav%C3%A1ri-Kedves_Varga_2013-1-mod-2018.pdf

316. Rönkkö, M. & Evermann, J. (2013). A critical examination of common beliefs about partial least squares path modeling. *Organizational Research Methods*, 16(3), 425-448.
317. Rossi, M.V. & Magni, D. (2017). Intellectual capital and value co-creation: an empirical analysis from a marketing perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(3), 147-158.
318. Rossouw, G.J. (2005). Business ethics and corporate governance in Africa. *Business & Society*, 44(1), 94-106.
319. Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-39.
320. Rousseau, D.M., Sim, B., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
321. Rundquist, J. (2014). Knowledge integration in distributed product development. *International Journal of Innovation Science*, 6(1), 19-28. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.6.1.19>
322. Safari, A., Barzoki, A.S. & Heidari Aqqgoli, P. (2020). Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1149-1173. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1850>
323. Sajtos, L. & Mitev, A. (2007). SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. *Budapest: Alinea Kiadó*.
324. Salam, M.A. (2017). The Mediating Role of Supply Chain Collaboration on the Relationship between Technology, Trust and Operational Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 24, 298–317.
325. Salazar-Concha, C., Ficapal-Cusí, P., Boada-Grau, J. & Camacho, L. J. (2021). Analyzing the evolution of technostress: A science mapping approach. *Heliyon*, 7(4), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06726>
326. Samaranayake, P., Ramanathan, K. & Laosirihongthong, T. (2017). Implementing industry 4.0—a technological readiness perspective. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 529-533.

327. Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2012). On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon. *Long Range Planning*, 47(3), 154–160. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.007>
328. Sarstedt, M., Henseler, J. & Ringle, C.M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing*, 22(1), 195-218.
329. Scott, R. & Dienes, Z. (2010). The metacognitive role of familiarity in artificial grammar learning: transitions from unconscious to conscious knowledge. In Efklides, A., Misailidi, and P. (Eds), *Trends and Prospects in Metacognition Research*. Springer, New York, NY, 37-62.
330. Scott, W.R. & Davis, G.F. (2015). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Routledge, New Delhi.
331. Shafiee, M.M., Warkentin, M. & Mohamed, S. (2023). "Do human capital and relational capital influence knowledge-intensive firm competitiveness? The roles of export orientation and marketing knowledge capability. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0921>
332. Shafiee, M.M. (2021). Knowledge-based marketing and competitive advantage: developing new scales using mixed method approach. *Journal of Modelling in Management*, 16(4), 1208-1229.
333. Shafiee, M.M. (2022). Competitive advantage via intellectual capital: a moderated mediation analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 23(5), 957-997.
334. Shahidul, I.M. & Syed Shazali, T.S. (2011). Dynamics of manufacturing productivity: lesson learnt from labour intensive industries. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), 664-678. <https://doi.org/10.1108/17410381111134491>
335. Shahnawaz, A.M. (2015). Strategic human resource management practices and competitive priorities of the manufacturing performance in Karachi. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(1), 37-61.
336. Shahreki, J. (2019). Electronic Human Resource Management and Employee Efficiency: Test of the Mediating Role of Impersonal Trust. *Journal of Soft Computing & Decision Support Systems*, 6(4)

337. Shams, S. & Esfandiari Moghadam, A. (2016). Relationship between different dimensions of organizational trust on job satisfaction of employees. *Journal of Research in Management Studies*, 77(23), 171-185.
338. Shivkumar, D. (2014). Building trust. 23rd Oration delivered on November 29. In E. Abraham , Doris D'Souza , & Oswald Mascarenhas , In Memory of J.R.D Tata, A Quarter Century of Ethics Discourse.
339. Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J., Ting, H., Vaithilingam, S. & Ringle, C.M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>.
340. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. and Winograd, G. (2000). Organisational trust: what it is, why it matters. *Organisation Development Journal*, 18(4), 35-48.
341. Shu, Q., Tu, Q. & Wang, G. (2011). The impact of computer self-efficacy and technology dependence on computer-related Technostress : a social cognitive theory perspective. *Int. J. Hum. Comput. Interact.*, 27, 923-939.
342. Schaufeli, W.B. (2012). The measurement of work engagement. *Research Methods in Occupational Health Psychology*, Routledge, 162-178.
343. Schewe, G. (2011). A. Nienaber, Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen. *Journal für Betriebswirtschaftslehre*, 61(1), 37-84. <https://doi.org/10.1007/s11301-011-0073-2>
344. Schiuma, G. (2009). The managerial foundations of knowledge assets dynamics. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4), 290-299.
345. Schlachter, S., McDowall, A., Cropley, M. & Inceoglu, I. (2018). Voluntary work-related technology use during non-work time: a narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 825-846.
346. Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-54.
347. Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

348. Siggel, E. (2006). International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement. *Journal of Industry, Competition & Trade*, 6(2), 137-159.
349. Singh, S.K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.
350. Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D. & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128(5), 788-798.
351. Sólyom, A. & Fenyvesi, É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(10), ISSN 0133-0179 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>.
352. Sony, M., Antony, J. & Mc Dermott, O. (2022). How do the technological capability and strategic flexibility of an organization impact its successful implementation of Industry 4.0? A qualitative viewpoint. *Benchmarking: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0541>
353. Sotiros, D., Rodrigues, V. & Silva, M.C. (2022). Analysing the export potentials of the Portuguese footwear industry by data envelopment analysis. *Omega*, 108, 102560. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2021.102560>
354. Soyka, P.A. (2012). Creating a Sustainable Organization. *Pearson Education*.
355. Spender, J.C. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implication. in Moingeon, B., Edmondson, and A. (Eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. *Sage, London*, 56-73.
356. Spender, J.C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 45-62.
357. Srivastava, S., Sultan, A. & Chashti, N. (2017). Influence of innovation competence on firm level competitiveness: an exploratory study. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 63-75. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2017-021>
358. Srivastava, K.B. (2001). Intellectual capital development and management of knowledge in knowledge-based economy. *Indian Journal of Industrial Relations*, 36(3), 355-362.

359. Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(March/June), 57-69.
360. Stevens, S.S. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. *Science*, 103, 677-680.
361. Stewart, D.W. (1981). The application and misapplication of factor analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 51-62.
362. Suseno, Y. & Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: the role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization*, 13(1), 4-23.
363. Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Knowledge-intensive firms: the influence of the client on HR systems. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 37-55.
364. Szabo, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment eszközök. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49(10), ISSN 0133-0179 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.08>
365. Talapatra, S. & Uddin, M.K. (2019). Prioritizing the barriers of TQM implementation from the perspective of garment sector in developing countries. *Benchmarking: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, 26(7), 2205-2224.
366. Tan, H.H. & Tan, C.S.F. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-60.
367. Tarafdar, M., Cooper, C.L. & Stich, J.F. (2019). The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design: theoretical directions and an agenda for research. *Inf. Syst. J.*, 29, 6-42.
368. Tarafdar, M., Tu, Q. & Ragu-Nathan, T.S. (2011). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance human computer interaction view project techno stress view project. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303-334.
369. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B.S. & Ragu-Nathan, T.S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
370. Tarnai, M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. *A Gazdaság és az emberi viszonyok c. fejezet része Gazdaságpszichológia (szerk. Hunyady Gy., Székely M.)* Budapest, Osiris, 676–715.

371. Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
372. Tayal, R., Kumar Upadhy, R., Yadav, M., Rangnekar, S. & Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 559-578.
373. Tejpal, G., Garg, R.K. & Sachdeva, A. (2013). Trust among supply chain partners: a review. *Measuring Business Excellence*, 17(1), 51-71.
374. Terra, J.C.C. (2005). *Gestão Do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial*. Negócio Editora, São Paulo.
375. Thanetsunthorn, N & Wuthisatian, R. (2019). Understanding trust across cultures: an empirical investigation. *Review of International Business and Strategy*, 29(4), 286-314. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2018-0103>
376. Tkalac, V.A., Sinčić, Č.D. & Pološki, V.N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
377. Tóbiás-Kosár, Sz. (2016). Tudásmenedzsment és tudásprojektek vállalati gyakorlata a szlovák-magyar határtérségben. *Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr*.
378. Tsvetkova, D., Bengtsson, E. & Durst, S. (2020). Maintaining sustainable practices in SMEs: insights from Sweden. *Sustainability*, 12(24), <https://doi.org/10.3390/su122410242>.
379. Tzafrir, S.S., Harel, G.H., Baruch, Y. & Dolan, S.L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628-47.
380. Ukil, M.I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 17(2), 178-189. <https://doi.org/10.3846/btp.2016.651>.

381. Uma, S. & Aurolipy, M.D. (2017). Impact of hrn practices on job satisfaction and performance: an empirical study in health care sector. *International Journal of Economic Research*, 14(2), 95-105.
382. Usoro, A., Sharratt, M.W., Tsui, E. & Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research and Practice*, 5(3), 199-212.
383. Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
384. Van Kleef, J.A.G. & Roome, N.J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 38-51.
385. Van Zoonen, W., Sivunen, A. & Rice, R.E. (2022). Benefits and drawbacks of communication visibility: from vicarious learning and supplemental work to knowledge reuse and overload. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 214-233. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0924>
386. Van Zoonen, W. & Sivunen, A. (2020). Knowledge brokering in an era of communication visibility. *International Journal of Business Communication, Advance online publication*, <https://doi.org/10.1177/2329488420937348>
387. Vanhala, M. (2019). Trust as an organizational knowledge sharing enabler – validation of the impersonal trust scale. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349-368. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2018-0119>
388. Vanhala, M. & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888.
389. Vanhala, M. & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
390. Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485-513.
391. Visagie, S. & Koekemoer, E. (2014). What it means to succeed: personal perceptions of career success held by senior managers. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 43-54.
392. Von Krogh, G., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2001). Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando empresa com poder. *Campus*.

393. Von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (1998). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. SAGE Publications, London.
394. Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/13683040310466726>
395. Wang, R. (2018). Evolutionary game of knowledge sharing in master-apprentice pattern of an innovative organization. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 436-453. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2018-0125>
396. Webster, J., Beehr, T. & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: the role of appraisal. *J. Vocat. Behav.*, 97, 505-516.
397. Weil, M. & Rosen, L. (1997). *Technostress: Coping with Technology Work Home Play*. Wiley, New York
398. Weinreich, R. & Groher, I. (2016). Software architecture knowledge management approaches and their support for knowledge management activities: a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 80, 265-286.
399. Whitener, E.M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
400. Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-30.
401. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418- 428.
402. Wiig, K.M. (1993). *Knowledge Management Foundations, Thinking How-People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema, Arlington.
403. Williams, M. (2001). In whom we trust: group membership as an effective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
404. Williamson, O. E. (1998). *Transaction Cost Economics: How It Works. Where It Is Headed*. *De Economist*, 146, 23-58.
405. Willingham, D.B., Nissen, M.J. & Bullemer, P. (1989). On the development of procedural knowledge. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 15(6), 1047-1060.

406. Wong, Y.T., Wong, C.S. & Ngo, H.Y. (2002). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a test of two competing models. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 883-900.
407. Wynarczyk, P. & Watson, R. (2005). Firm growth and supply chain partnerships: an empirical analysis of UK SME subcontractors. *Small Business Economics*, 24(1), 39-51.
408. Xiao, M. & Cooke, F.L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470-502.
409. Xu, C., Yao, Z. & Xiong, Z. (2022). The impact of work-related use of information and communication technologies after hours on time theft. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 1-14.
410. Yaseen, S.G., Dajani, D. & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.
411. Yasir, M., Imran, R., Irshad, M.K., Mohamad, N.A. & Khan, M.M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capability: evidence from non-profit organizations. *SAGE Open*, 6(4), 1-12.
412. Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
413. Zeffane, R. & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
414. Zhao, J., Xi, X. & Guo, T. (2018). The impact of focal firm's centrality and knowledge governance on innovation performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 16(2), 196-207.
415. Zhu, F-W., Sun, X-X., Miller, J. & Deng, Z-J. (2014). Innovations in knowledge management: applying modular design. *International Journal of Innovation Science*, 6(2), 83-96. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.6.2.83>
416. Zieba, M., Durst, S. & Hinteregger, C. (2022). The impact of knowledge risk management on sustainability. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 234-258. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0691>