

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Michalec Gabriela

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

Doktori (PhD) értekezés – tézisgyűjtemény

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

Dr. Hargitai Dávid Máté

Veszprém

2024

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	1
2.	A kutatás elméleti háttere.....	3
2.1.	A tudás és a tudásorientált szervezetek.....	3
2.2.	Személyes és személytelen szervezeti bizalom.....	4
2.3.	Technostressz	5
2.4.	Munkával való elégedettség és szervezeti elkötelezettség	6
2.5.	Siker és versenyképesség	6
3.	Kutatási kérdések, hipotézisek és a modell.....	7
4.	A kutatás módszerei	11
5.	Adatgyűjtés	11
6.	Hipotézisek értékelése	14
7.	Kutatási eredmények értelmezése.....	25
8.	Összefoglalás	30
	Irodalomjegyzék.....	33

1. Bevezetés

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 et al., 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 et al., 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. Célom 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. Naponta találkozom bizalommal kapcsolatos problémákkal, mind szervezeti szinten, mind társadalmi szinten. Mindannyian érezzük, mennyire fontos az életünkben a bizalom, csak talán már magától értetődőnek vesszük, és nem teszünk azért, hogy kialakuljon és fennmaradjon kapcsolatainkban. Kutatásomban igyekszem megmutatni, hogy fontos az intézményi/személytelen bizalommal foglalkozni, melynek befolyásoló faktora lehet többek között a napjainkban egyre fontosabbá váló technostressz. A következő 1. számú ábra a disszertáció struktúráját szemlélteti.



1. ábra: A disszertáció struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

2. A kutatás elméleti háttere

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 és a tudásorientált szervezetek

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 az átadó és a befogadó képességeitől, készségeitől, pszichológiai (különösen érzelmi és értelmi) és fizikai adottságaitól, valamint személyes jellemzőitől függ. 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, 2015). 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).

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).

2.2. Személyes és személytelen szervezeti bizalom

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). Másodsorban, a szervezeti kereteken belül a bizalom fontos szerepet játszik abban, hogy a munkatársak közösséghez való alkalmazkodása milyen mértékű és gyorsaságú. Harmadszor, a bizalom elősegíti a szervezet iránti tiszteletet (Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2019).

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 humánerőforrás-politikák (Vanhala & Ahteela, 2011; Brockner et al., 1997; Costigan et al., 1998; Vanhala et al., 2011; Atkinson & Butcher, 2003; Kim & Mauborgne, 2003; McCuley & Kuhnert, 1992; Safari et al., 2020).

A személytelen bizalom két oknál fogva is versenyelőnyre válhat: 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).

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.

2.3. Technostressz

A technostressz fogalmával az 1980-as évektől lehet találkozni, ekkor kezdődtek meg a témával foglalkozó kutatások. Elsősorban a munkahely automatizálásával kapcsolótták 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“. 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).

2.4. Munkával való elégedettség és szervezeti elkötelezettség

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).

2.5. Siker és 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).

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).

3. Kutatási kérdések, hipotézisek és a modell

Az empirikus kutatásban az alábbi kérdésekre kerestem 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?

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.

Vanhalai 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.

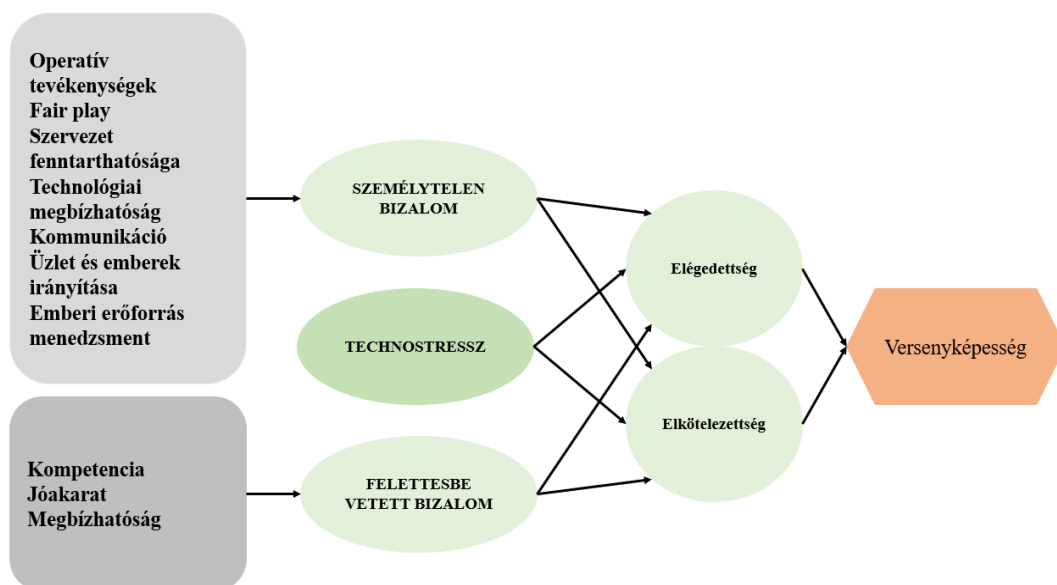
H5/A: Szignifikáns különbség mutatható ki a tudásorientált és nem tudásorientált szervezetek között a szervezeti bizalmat illetően.

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 elméleti áttekintésből azonosított kutatási rések detektálásából meghatározott kutatási kérdéseim, alapján felállíthatóvá vált a kutatási modell. A 2. ábra modellvezérelt megközelítésben mutatja be a vizsgálni kívánt kapcsolatrendszer.



2. ábra: Kutatási modell

Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábrán látható változók közötti kapcsolatokat vizsgáltam, mely elemzések eredményeként a személyes és személytelen bizalom versenyképességet befolyásoló hatását kívántam 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.

4. A kutatás módszerei

A PLS-SEM módszert ma már széles körben használják a menedzsment különböző területein, például a szervezetirányításban, 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 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 vetett 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 $p < 0,05$).

5. Adatgyűjtés

A kérdőív struktúráját tekintve Vanhala és társai felmérése alapján (Vanhala et al., 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 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 résztvevők listáját Orbis (globális pénzügyi információkat, pénzügyi adatokat, híreket, tulajdonosi struktúrákat, fúziókat, felvásárlásokat, stb tartalmazó adatbázis) adatbázis szűrésével kaptam meg, amelynek feltételeit a következő 1. számú táblázat foglalja össze.

1. 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-, kis- és mikrovállalat	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-, kis- és mikrovállalat	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 2. számú táblázat a minta számosságát mutatja.

	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

2. táblázat: Kérdőív kiküldése

Forrás: saját szerkesztés

A következő két (3. és 4. számú) táblázat a visszaérkezett válaszok számát mutatja a szűrés alapján meghatározott feltételek szempontjából.

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%)		

3. táblázat: Magyarországi kitöltések

Forrás: saját szerkesztés

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%)		

4. táblázat: Szlovákiai kitöltések

Forrás: saját szerkesztés

6. 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 mértékben, 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 5. számú táblázatban mutatom be a könnyebb átláthatóság érdekében, ugyanis itt is az elégedettségen és az elkötelezettségen keresztül vizsgáltam a kapcsolatokat.

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

5. táblázat: H2/C hipotézis igazolása

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 az 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 (6. 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.

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

6. táblázat: H3/C hipotézis eredményei

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 visszahúzódnóbbak, 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.

7. 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 válasza 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, elkötelezettséggel, versenyképességgel 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 orientációját.

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 szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és 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 egyrésze 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., 2017, 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 szervezeteken belül és szervezetek között is (Shafiee, 2023). A dolgozók bíznak mind a munkatársaikban és a feletteseikben, mind a szervezetben, ami versenyelőnyre is kovácsolható.

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 bizalmat tekintve 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.

8. Összefoglalás

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 vezet 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.

Végezetül a 7. számú táblázatban bemutatom a szakirodalmi feldolgozás után megfogalmazódott kérdéseket, az általuk felállított hipotéziseket, mely módszerekkel lettek vizsgálva és végül a téziseket.

7. táblázat: Kutatási eredmények

Kutatási kérdések	Hipotézisek	A hipotézis igazolására használt módszerek	Tézisek
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	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.	PLS-SEM	
	H1/C: A személytelen bizalom és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	
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	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 orientáltságától.
	H2/B: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a munkával való elégedettségre, mint a személyes bizalomé.	PLS-SEM	
	H2/C: A személytelen bizalom teljes hatása nagyobb a versenyképességre, mint a személyes bizalomé.	PLS-SEM	
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	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.	PLS-SEM	
	H3/C: A technostressz és a versenyképesség között szignifikáns kapcsolat van.	PLS-SEM	
Milyen különbségek mutathatók ki a vizsgált országok (Magyarország és Szlovákia) szervezetei esetében?	H4: Magyarország és Szlovákia szervezetei esetében a vizsgált tényezők közötti	PLS-MGA	T4: A személyes és személytelen bizalom hatása a szervezeti elkötelezettségre, a munkával való elégedettségre és a versenyképességre nem mutat

	kapcsolatok nem mutatnak szignifikáns különbséget.		szignifikáns különbséget a Szlovákiában és Magyarországon működő szervezetek esetében.
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 bizalmat illetően.	PLS-MGA	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.
	H5/B: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elkötelezettséget illetően.	PLS-MGA	
	H5/C: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és az elégedettséget illetően.	PLS-MGA	
	H5/D: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti erőforrásigényt (tudás, munka, tőke) és a versenyképességet illetően.	PLS-MGA	

Forrás: saját szerkesztés

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. 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>
4. 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>
5. 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.
6. 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.
7. 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>.
8. 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.
9. Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.

10. Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1), 175-190.
11. Bencsik, A. (2015). A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. *Akadémiai kiadó*, ISBN 978 963 05 9784 5
12. 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.
13. Bijlsma, K. & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.
14. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
15. Bozic, B., Siebert, S. & Martin, G. (2018). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.
16. 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.
17. Brod, C. (1984). Technostress: the Human Cost of Computer Revolution. *Addison-Wesley, Reading, MA*
18. 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.
19. 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.
20. Caro, D. & Sethi, A. (1985). Strategic management of technostress - the chaining of Prometheus. *J. Med. Syst.*, 9, 291-304.
21. Chen, L. (2015). Validating the technostress instrument using a sample of Chinese knowledge worker. *J. Int. Technol. Inf. Manag.*, 24, 65-81.
22. 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>

23. 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.
24. Connolly, A. & Bhattacharjee, A. (2011). Coping with the dynamic process of technostress, appraisal and adaptation. *AMCIS 2011 Proceedings (Detroit)*, 4-8.
25. 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.
26. Csókás, L. (2021). Etika gazdasági jelentősége a vállalati működésben. *Selye János Egyetem, Komárno*.
27. Day, D.L. (1994). Raising radicals: different processes for championing innovative corporate ventures. *Organization Science*, 5(2), 148-73.
28. 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>
29. Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
30. Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.
31. Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
32. Fehér, P. (2002). Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 33(4), 36-45.
33. Fehér, P. (2003). Tudásmenedzsment: problémák és veszélyek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 33(4), 36-45.
34. 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.
35. Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust: a catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.

36. 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.
37. 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.
38. 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>.
39. 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>
40. 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.
41. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2003). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 1, 3-11.
42. Kogut, B. & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. *Organization Science*, 3(3), 383-97.
43. 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.
44. Körtvélyesi, K. (2013). Szlovák – magyar kulturális kapcsolatok 1992 után (Kultúrdiplomáciai megközelítés). *Doktori disszertáció, Selye János Egyetem*
45. 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.
46. Kramer, R.M. (1999). *Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions*. *Annual Review of Psychology*, 50(5), 69-98.
47. Krishnan, S. (2017). Personality and espoused cultural differences in technostress creators. *Comput. Hum. Behav.*, 66, 154-167.

48. 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.
49. Leung, R. (2019). Smart hospitality: Taiwan hotel stakeholder perspectives. *Tourism Review*, 74(1), 50-62.
50. 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.
51. 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.
52. 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.
53. 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>.
54. 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.
55. 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.
56. 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>
57. 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>.
58. 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.
59. 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.
60. 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.
61. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. *New York, Oxford: Oxford University Press*
62. 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.
63. Polakoff, P. (1982). Technostress: Old villain in new guise. *Occup. Health Saf*, 51, 32-33.
64. Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. *Doubleday, New York, NY*.
65. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, NY.
66. Quinn, J. B. (1992). Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. *New York Free Press, New York*.
67. 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>.
68. 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.
69. 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>
70. Sajtos, L. & Mitev, A. (2007). SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. *Budapest: Alinea Kiadó*.

71. 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>
72. 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>
73. 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.
74. Shafiee, M.M. (2022). Competitive advantage via intellectual capital: a moderated mediation analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 23(5), 957-997.
75. 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)
76. 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.
77. 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.
78. 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>
79. Srivastava, K.B. (2001). Intellectual capital development and management of knowledge in knowledge-based economy. *Indian Journal of Industrial Relations*, 36(3), 355-362.
80. Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(March/June), 57-69.
81. Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Knowledge-intensive firms: the influence of the client on HR systems. *Human Resource Management Journal* ,13(3), 37-55.

82. 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.
83. 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.
84. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. & Ragu-Nathan, T. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *J. Manag. Inf. Syst.*, 24, 301-328.
85. 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.
86. 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.
87. 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>
88. Tóbiás-Kosár, Sz. (2016). Tudásmenedzsment és tudásprojektek vállalati gyakorlata a szlovák-magyar határtérségben. *Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr*.
89. Ukil, M.I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Verlas: Teorija Ir Praktika*, 17(2), 178-189. <https://doi.org/10.3846/btp.2016.651>.
90. Ukil, M.I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Verlas: Teorija Ir Praktika*, 17(2), 178-189. <https://doi.org/10.3846/btp.2016.651>.
91. 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>
92. Vanhala, M. & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888.
93. Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485-513.

94. 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>
95. 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.
96. Weil, M. & Rosen, L. (1997). *Technostress: Coping with Technology Work Home Play*. Wiley, New York
97. 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.
98. 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.

MTMT: Közleményeim - Közlemény - Mtmt2